

## Psychologie & Verhalten

### Die Zeitachse der Generationen:

## Junge Führungskräfte im Spannungsfeld hoher Anforderungen

Von Raymond N. R. Wilbois

Deutschland wird - wenn man den Recherchen von Norbert Herrmann in seinem 2008 veröffentlichten Buch „Erfolgspotenzial ÄLTERE MITARBEITER“ folgt - vom demografischen Wandel am schnellsten betroffen sein. Von daher seien neue Sichtweisen und entsprechende Ausrichtungen gefordert - von der Geschäftsführung, der Personalleitung, von Führungskräften aber auch von den Mitarbeitern selbst.

Jährlich, so der Buchautor, würden bis zu 150.000 junge hochkarätige Spitzenkräfte die Bundesrepublik Deutschland verlassen. Sein Fazit scheint eindeutig: Stärker als bisher müssen die Unternehmen künftig auf ihre älteren Mitarbeiter setzen.

Großzügige Abfindungen oder Aufhebungsverträge für Menschen bis 55 Jahre wird es künftig nicht mehr geben. Die Politik hat es bereits festgeschrieben, dass staatliche Begünstigungen wegfallen.

Seit Jahren herrscht in unserer westlichen Welt ein nahezu uneingeschränkter Jugendwahn. In vielen mittelständischen Unternehmen haben die Mitarbeiter über 55 Jahre abgenommen. Nur vereinzelt finden wir dort noch 58- bis 63-jährige Personen. Im Jahr 2009 lag das Durchschnittsalter in deutschen Großbetrieben bei Anfang 40.

In den Medien und in der öffentlichen Meinung steht Jugend für Dynamik; Dynamik wird mit Erfolg und Umsatz gleichgesetzt.

### Fachwissen allein reicht nicht aus

Das Fatale daran ist, dass die Untersuchungen von Soziologen, Psychologen und Arbeitsmedizinern ein Bild zeichnen, das folgende Feststellung trifft:

Man ist sich einig in der Bewertung, dass jungen Mitarbeitern häufig Fähigkeiten und Potenziale zugesprochen werden, die diese jedoch zumeist nicht besitzen. Hochgesteckte Erwartungen müssen nur allzu oft zurückgesetzt werden. Junge Mitarbeiter gelangen in Vorgesetztenfunktionen; sie können diese jedoch nur schwer oder überhaupt nicht ausfüllen. Es klafft im wahrsten Sinne auseinander: Da ist die fachliche Kompetenz, die in den meisten Fällen durch eine gute Ausbildung vorhanden ist; demgegenüber steht die fehlende Lebenserfahrung und eine nur sehr geringe Führungsqualifikation.



Raymond N. R. Wilbois, Verhaltenstrainer

In vielen Steuerberatungskanzleien sind ältere weibliche Mitarbeiter - oftmals in Teilzeit - beschäftigt. Diese älteren Mitarbeiter haben eine langjährige Berufserfahrung; sie wird aber von jungen Vorgesetzten, die häufig als Akademiker in Leitungsfunktionen kommen, oft nicht geschätzt. Hinzu kommt, dass junge Vorgesetzte vielfach nicht ausreichend motivieren und führen können.

Die Lösung liegt darin, dass sich junge Vorgesetzte einem professionellen Coaching unterziehen sollten, um die Grundregeln der Mitarbeiterführung zu erlernen. Jeder Vorgesetzte ist gut beraten, bei Führungsproblemen nicht

nur den Mitarbeiter isoliert zu betrachten, sondern die Aspekte der Teamentwicklung, des Kanzleiziels und der Aufgabenstellung in der Ablauforganisation ins Kalkül zu ziehen. Diese Faktoren wirken aufeinander und sind deshalb nicht von einander zu trennen.

Zunächst sollte man zwischen der übertragenen Autorität und der erworbenen Autorität unterscheiden. Ältere Vorgesetzte können auf eine erworbene Autorität zurückgreifen, wenn sie ihre Mitarbeiter anweisen, formen und führen.

Bei der übertragenen Autorität, wie sie vielfach den jungen Vorgesetzten zuteil wird, schlägt das „Kommando“ durch. Die Folge ist dann ein autoritärer Führungsstil. Dabei entwickelt sich kein gutes Betriebs- oder Kanzleiklima.

Die Einstellung der Mitarbeiter in der Reaktion auf einen autoritären Stil lautet: „Wie will er (sie) es haben?“ Demgegenüber kommt beim kooperativen Führungsstil die Frage auf: „Wie finden wir die beste Lösung?“ Schon damit erklärt sich der kooperative Führungsstil als eine solide Form der Menschenführung. Einen „Allzweck-Führungsstil“ gibt es nicht. Allerdings verspricht der kooperative Führungsstil die besten Leistungsergebnisse bei größtmöglicher Zufriedenheit der Beteiligten.

### „Säulenfundamente“ für die Mandantenbindung

Wie könnte die ideale Altersstruktur in einem Unternehmen oder in einer Kanzlei aussehen?

Junge Mitarbeiter besitzen aktuelles Wissen, sind aber oft ungebremst und möchten etwas verändern. Genau diese „Kraftpakete“ braucht ein Unternehmen für die Zukunftsbewältigung. Ebenso ungeschmälert wertvoll ist die umfassende Erfahrung älterer Mitarbeiter. Sie können abwägen, weil sie Erfolge und Misserfolge erlebt haben. Sie sind außerdem in der Lage, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen.

In einer Steuerberatungskanzlei sind gerade ältere Mitarbeiter wahre „Säu-



Foto: © Dmitry Shironosov | Dreamstime.com

Junge Vorgesetzte sollten ihre Führungsdefizite durch gezieltes Coaching ausgleichen.

lenfundamente“ für die Mandantenbindung. Es ist die langjährige Beziehungsebene auf der einen Seite und die Berufserfahrung auf der anderen Seite, die das stabile Verhältnis begründen.

Größere Kanzleien tun gut daran, ihre Unternehmenskultur in einem ausgeglichenen Mitarbeiter-Altersverhältnis zu entwickeln und zu pflegen.

Unabhängig von dieser Betrachtung muss der Einzelne die Eigenverantwortung für seine Beschäftigungsfähigkeit übernehmen. Hier geht es um:

- Vitalität und Gesundheit
- Selbstmotivation und innere Kraft
- Kompetenz und Aufgabenbreite

Trotz dieser Beschreibung ist die Krux in vielen Unternehmen - ebenso in vielen Kanzleien - dass die für die Zukunft gefährdete Problemgruppe nicht etwa die Mitarbeiter der „55 plus-Sparte“ ist, sondern die 35- bis 40-jährigen Personen, die denkbar schlecht vorbereitet in ein schon heute absehbares längeres Arbeitsleben hineinkommen.

Es ist davon auszugehen, dass diese Menschen mindestens bis zum 67. bis 68. Lebensjahr eine Hochleistung erbringen müssen. Dabei fehlt

ihnen die Zeit, sich mit ihrer wirklichen Zukunftsfähigkeit gedanklich auseinander zu setzen, um dieser sich anbahnenden Krise effizient zu begegnen.

Diese These wird gestützt durch viele Betriebsärzte und Krankenkassen, deren Fakten über Krankheitsbilder eindeutig sind: Gehörsturz, Herzinfarkt, Schwindelanfälle, Burnout-Syndrom, psychische Leiden usw. Viele

junge Leute werden „stille“ Schicksale erfahren, die heute noch verdeckt sind. Die Hinweise und Tipps in der einschlägigen Literatur zur „Work-Life-Balance“ sind unübersehbar, werden aber von jungen Führungskräften im Regelfall ignoriert.

Fazit: Wie bereits erwähnt, ist ein Führung coaching für junge Vorgesetzte unabdingbar, damit sie mit

Augenmaß, Sensibilität und Motivationsstärke ihre Aufgaben wahrnehmen können. Darüber hinaus müssen Unternehmen eine lebensphasengerechte Personalpolitik betreiben. ✓

Der Autor ist selbstständiger  
Verhaltenstrainer.  
[www.raymond-wilbois.de](http://www.raymond-wilbois.de)