

## „Einen Königsweg gibt es nicht“

Generationenkonflikte haben viele Ursachen, weiß der Hochschul-Dozent Ralf Overbeck. Als Management- und Generationenexperte berät er Unternehmen und gibt Tipps für die Praxis.

**w@o:** Diversity ist Experten zufolge ein Erfolgsfaktor, gerade auch, wenn es ums Alter geht. Warum können heterogene Teams so wichtig sein für viele Unternehmen?

**Ralf Overbeck:** Menschen unterschiedlichen Alters haben unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrung, das heißt, sie können unterschiedliches Know-how zur Lösung einer betrieblichen Aufgabenstellung einbringen und damit zu einer effektiven und effizienteren Problemlösung beitragen. Eine Chance, die immer mehr Organisationen in den letzten Jahren erkannt und genutzt haben.

**w@o:** Bekanntlich ist aber der Altersmix im Team kein Selbstläufer. Woran hakt es in der Praxis meist, wenn mehrere Generationen zusammenarbeiten?

**Overbeck:** Der Altersmix in der unternehmerischen Praxis ist tatsächlich keine Garantie für einen „Selbstläufer“. In vielen Organisationen geht das Management davon aus, dass der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung ein rationaler oder technischer Vorgang ist. In der Praxis zeigt sich jedoch seit Jahren, dass für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen die wirklich relevanten Informationen nur zwischen den Mitarbeitern ausgetauscht werden, wenn auch die „Chemie“ zwischen ihnen stimmt. Das gilt sowohl für eine Nachfolgeregelung als auch Innovationsprozesse.

**w@o:** In welchen Konstellationen zeigen sie sich besonders häufig?

**Overbeck:** Generationenkonflikte werden begünstigt, wenn in Organisationen keine entsprechende Sensibilität für die Bedeutung der unterschiedlichen Potenziale der Alten und Jungen vorhanden ist. Eine Unternehmensführung, die sich auch heute noch stark an dem sogenannten „Senioritätsprinzip“ orientiert, verstärkt Konfliktsituationen zwischen Alt und Jung, das heißt, es gilt das Altersprinzip und nicht das Leistungsprinzip. Führungsnachwuchskräfte können sich hierdurch benachteiligt fühlen.

**w@o:** Welches sind die häufigsten Ursachen für Generationenkonflikte?

**Overbeck:** Primär lassen sich in der Praxis folgende Konfliktfelder identifizieren: erstens, die Einführung neuer Technologien, zweitens, die unterschiedliche Arbeitsauffassung und drittens, das unterschiedliche Verständnis von Führung.

**w@o:** Wie zeigen sich solche Generationenkonflikte im Joballtag?

**Overbeck:** Offenkundig werden diese Konflikte in der Art und Weise, wie Alt und Jung miteinander kommunizieren und miteinander arbeiten. Die verwendete Sprache, Gestik und Mimik sind dabei wichtige Indikatoren. Besonders deutlich werden solche Konflikte in der Projektarbeit oder bei der Ideenfindung.



**Ralf Overbeck ist Dozent an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) und Inhaber einer Wirtschaftsberatung mit dem Schwerpunkt Generationenmanagement**

**w@o:** Und wie lassen sich diese Signale aufgreifen, um solche Konflikte in der Belegschaft zu lösen?

**Overbeck:** Die Generationenkonflikte in einer Belegschaft haben in der Regel zahlreiche Ursachen, für deren Lösung gibt es keinen „Königsweg“. Jede Organisation, jeder Mensch hat seine besondere Historie, die bei der Identifikation und Lösung von Konflikten berücksichtigt werden sollte. Für komplexe Ursachen gibt es keine schnellen Lösungen. Das bedeutet, dass sich insbesondere die verantwortlichen Führungskräfte Zeit nehmen müssten, um erst einmal den betroffenen Mitarbeitern tatsächlich zuhören zu können.

**w@o:** Gibt es dafür eine hilfreiche Vorgehensweise?

**Overbeck:** In diesem Zusammenhang ist es zwingend notwendig, die betroffenen Mitarbeiter wirklich zu Beteiligten zu machen. Darüber hinaus sollte in der Unternehmensführung jemand federführend für das Thema „Generationenmanagement“ zuständig sein, der zielführende Maßnahmen und Feedback-Systeme initiiert und implementiert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind hierbei sogenannte „Erlebnisplattformen“. Das können sowohl interne als auch externe Aktivitäten sein, bei denen sich Alt und Jung in unterschiedlichen Situationen und Aufgabenstellungen „live und in Farbe“ erleben können und miteinander in direktem Austausch stehen.

**w@o:** Assistenzkräfte haben in vielerlei Hinsicht eine Schlüsselposition. Wie können sie sich einbringen bei Konflikten zwischen den Generationen?

**Overbeck:** Assistenten und Office-Manager haben häufig eine Beobachterrolle und sind Bindeglied und damit auch wichtige Schnittstelle für Kommunikation im Unternehmen. In dieser besonderen Funktion können sie Signale für Generationenkonflikte schneller aufnehmen und effektiv kanalisieren.