

HILFE, *mein Chef* IST JÜNGER

Was tun, wenn langjährige Mitarbeiter **sich plötzlich von einem Youngster sagen lassen müssen**, wie der Hase läuft? Ist Krieg vorprogrammiert oder ist ein friedliches Miteinander möglich?

TEXT Sabine Reinthaler

Es ist ein Zeichen unserer Zeit, dass nicht nur Firmengründer* immer jünger werden, sondern dass auch Geschäftsführer-, Abteilungsleiter- oder Teamleiterpositionen mit jungen, top ausgebildeten Menschen besetzt werden. Diese punkten zwar beim Management mit höchster Qualifikation, aber es mangelt manchmal an Lebens- und Berufserfahrung. Ein dementsprechendes Misstrauensvotum und Ärger der Mitarbeiter sind da kein Wunder, schließlich sind viele seit Jahren für das Unternehmen tätig, standen auch in schlechten Zeiten loyal zu ihrer Firma und dann wird ihnen ein ehrgeiziger Jungspund vor die Nase gesetzt, der keine Ahnung von Tuten und Blasen hat. Vielleicht fühlt sich der eine oder andere auch übergangen, hat selbst aufgrund seiner jahrelangen Betriebszugehörigkeit und Erfahrung auf die Position gehofft und empfindet die Ernennung eines Jüngeren nicht nur als Missachtung seiner Leistung, sondern sogar als Karriereknick. Aber auch wenn man noch nicht so lange im Betrieb ist und selbst erst zwischen 30 und 40 ist, ein fünf bis zehn Jahre jüngerer Vorgesetzter kann immer zur Verunsicherung führen und zur Angst um den Arbeitsplatz. Weiß er die Erfahrung und das Können seines „älteren“ Teams zu schätzen? Wie wird sich der Neue beweisen wollen? Wird er alles anders machen wollen als der Vorgänger und das am liebsten sofort? Bringt er sein eigenes Team mit, um selbst besser abgesichert zu sein? Fragen, die Unsicherheit verursachen. Vor allem bei jenen, die sich bei ihren Routinen überrumpelt fühlen und den Eindruck gewinnen, dass das bewährte System nichts mehr wert ist und das Management mit der Ernennung einer jungen dynamischen

Führungskraft bewusst ein Zeichen für Neuerungen setzen will. Spannungen zwischen einem jungen Vorgesetzten und einem routinierten Team sind also ab dem ersten Tag quasi vorprogrammiert.

WIE MAN IN DEN WALD HINEINRUFT ...

Falls Sie in genau so einer Situation stecken, sind folgende Überlegungen und Tipps sicher hilfreich: So verständlich Groll und Misstrauen gegenüber dem Neuen auch sein mögen, diese mit den Kollegen schon im Vorfeld zu hegen und zu pflegen, ist kontraproduktiv und bringt niemandem etwas. Denn wer sich ein weiterhin funktionierendes Team wünscht, wird nicht darum herumkommen, sich mit dem neuen Vorgesetzten konstruktiv auseinanderzusetzen. Dazu braucht es als Basis vor allem ein gesundes Maß an Vorschuss-Vertrauen, denn schließlich gibt es einen Grund, warum sich das Management oder sein Vorgänger ausgerechnet für diesen Kandidaten entschieden hat. Falls er Ihr Vertrauen im Laufe der Zeit enttäuscht, können Sie immer noch den Stab über seine Arbeit brechen und kein gutes Haar an ihm lassen, aber geben Sie ihm zuerst eine Chance, seine Kompetenz unter Beweis zu stellen. Hinterfragen Sie vor dem ersten Kennenlernen auch diverse Vorurteile und Stereotype, die Sie vielleicht unbewusst in sich tragen. Innere Bilder von skrupellosen, geld- und machtgeilen Karrieristen frisch von der Uni sind keine Seltenheit und entsprechen in den meisten Fällen nicht der Realität. Viel wahrscheinlicher ist, dass dem jungen Mann, der sich vielleicht cool und selbstbewusst beim Arbeitsantritt präsentiert, das Herz bis zum Hals schlägt und die zur Schau getragene Lässigkeit nur die Tarnung von großer Unsicherheit ● ● ●

KEINE ANGST
Ein jüngerer Vorgesetzter kann für frischen Wind sorgen und neue Ideen mitbringen.

FOTO Fotolia

Wenn Ärger im Menschen ist, so macht er selten das Klügste, sondern gewöhnlich das Dummste.

Jeremias Gotthelf, Schweizer Schriftsteller

ist, die jeder am ersten Arbeitstag verspürt. Und in diesem Fall ist es noch viel schlimmer, da er einer geschlossenen, eingespielten Mannschaft gegenüber treten muss und ganz genau weiß, dass diese ihn während der nächsten Wochen auf Herz und Nieren prüfen wird und er sich keine gravierenden Fehler leisten sollte, wenn er sich deren Respekt und Wertschätzung sichern will. Lassen Sie sich also nicht vom Verhalten beim Kennenlernen täuschen und einschüchtern, sondern nehmen Sie eine positive innere Haltung ein, die Basis für faires, konstruktives und produktives Miteinander sein kann. Weiters könnten Sie noch folgende Maßnahmen setzen:

IN MEDIAS RES

- **Planen Sie eine kleine Einstandsparty** oder einen Begrüßungsumtrunk während der ersten Wochen. In lockerer Atmosphäre sind die ersten Annäherungsgespräche einfacher.
- **Um Missverständnisse** erst gar nicht aufkommen zu lassen, sollten Sie möglichst oft das Gespräch mit Ihrem neuen Boss suchen, nicht nur, um einander besser kennenzulernen, sondern auch, um ein realistisches Bild seiner Person zu bekommen. Regen Sie auch Mitarbeitergespräche mit Kollegen an, um regel-

mäßiges Feedback zu erhalten und auch Ihre Ideen oder eventuelle Bedenken besprechen zu können.

- **Seien und zeigen Sie sich offen** gegenüber ange-dachten oder geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen, denn nur dann werden Sie auch miteinbezogen. Wer immer Widerstand gegen jede Art von neuen Maßnahmen zeigt, wird bald als Störenfried und Verweigerer wahrgenommen und läuft Gefahr, sich mit den anderen „Meckerern“ selbst auszugrenzen. Bedenken Sie, dass jene Mitarbeiter, die alle Neuerungen lieber blockieren als sie auszuprobieren, schnell als starr und unflexibel gelten.
- **Auch wenn Sie Ihrem Chef** einiges an Lebenserfahrung voraus haben, sollten Sie ihn das während eines Gesprächs niemals spüren lassen. Das kann nicht nur einen Eindruck von Überheblichkeit und Besserwisserei entstehen lassen, sondern auch vermitteln, dass Sie davon ausgehen, dass er es alleine sowieso nicht schafft. Wenn Sie ihm in Wahrheit nichts zutrauen, kann daraus schnell eine selbsterfüllende Prophezeiung werden, da Sie dann Ihr Augenmerk unbewusst nur mehr auf Negatives richten.
- **Halten Sie sich mit Ratschlägen** ein wenig zurück, auch wenn Sie merken, dass Sie ihm fachlich überlegen sind. Lassen Sie zudem keine noch so gut gemeinten Warnungen vom Stapel, Entscheidungen zu treffen, liegt nicht in Ihrer Verantwortung. Sollten Sie allerdings ausdrücklich um Ihre Einschätzung gebeten werden, argumentieren Sie am besten immer in der „Ich-Position“. Auf diese Weise bieten Sie Ihre Meinung an, aber es wirkt nicht wie ein Rat oder eine

KOOPERATIONSWILLEN
Wer offen für Innovationen ist,
kann immer nur gewinnen.

GEMEINSAM STATT EINSAM
Auch ein jüngerer Boss braucht
ein starkes Team an seiner Seite.

Alt ist man erst dann, wenn man an der Vergangenheit mehr Freude hat als an der Zukunft.

John Knittel, Schweizer Schriftsteller

Anweisung, und Ihr Gegenüber behält das Gefühl von Entscheidungsfreiheit.

- **Achten Sie auf die Art**, wie Ihr Vorgesetzter mit Situationen umgeht und Entscheidungen fällt. Nutzen Sie Ihre Empathie und Diplomatie, hören Sie aufmerksam zu, denn wer sich verstanden und abgeholt fühlt, fühlt sich nicht nur wohler in seiner Umgebung, sondern auch mit allen Beteiligten, was infolge einen großen Pluspunkt in Sachen Betriebsklima und amikales Miteinander darstellt.
- **Anerkennen Sie die Qualifikation** des jüngeren Chefs, die wahrscheinlich ausschlaggebend für seine Ernennung war, auch wenn Sie mehr Erfahrung haben und sich im Unternehmen besser auskennen. Respekt und Wertschätzung sind keine Einbahnstraße, sondern basieren auf dem Spiegelgesetz.
- **Freuen Sie sich auf neue Herausforderungen**, denn jüngere und neue Menschen im Betrieb haben einen klaren Vorteil: Sie haben keinen abgeklärten Blick auf Abläufe und Maßnahmen. Es kann sehr

spannend und belebend sein, innovative Ideen umzusetzen und neue Sichtweisen auszuprobieren.

... SO SCHALLT ES HERAUS

Wie fühlt sich das an? Haben Sie Lust bekommen, dem Neuen nicht nur eine Chance zu geben, sondern sich vielleicht sogar auf die möglicherweise neuen Aufgaben zu freuen? Idealerweise gelingt es Ihnen und Ihren Kollegen Erfahrung mit Innovation zu vereinen, dann ist den Wünschen von beiden Seiten Genüge getan und jeder darf sich mit Engagement und Freude seinen Aufgaben widmen – und zwar alle gemeinsam!

**) Um den Textfluss nicht zu verkomplizieren, haben wir aufs Gendern verzichtet und uns bei der Formulierung für einen männlichen Vorgesetzten entschieden.*

Filmtipp auf DVD

Mit diesem Thema hat sich eine US-amerikanische Komödie aus dem Jahr 2004 auf humorvolle Weise auseinandergesetzt: **Reine Chefsache** mit Dennis Quaid in der Rolle des Anzeigenleiters einer Sportzeitschrift, der nach einem Merger plötzlich zum Stellvertreter seines halb so alten Nachfolgers degradiert wird.