

# SCHWERPUNKT FÜHRUNGSKRÄFTE 50PLUS

## DIE MISCHUNG MACHT'S

von Hedwig Mohl



Hedwig Mohl

In Deutschland sind rund ein Drittel aller Führungskräfte älter als 50 Jahre. Was viele dabei vergessen: Die Führungskräfte mit 50+ waren einmal aufstrebende, dynamische 30er und können sich sehr gut an die hungen Zeiten erinnern. Hungrig nach Leistung und hungrig nach Erfolg und Prestige. Was sie ebenfalls kennen und nachvollziehen können – der Druck, der zu Karriere und Erfolg gehört. Für die gleich positionierten und jüngeren Führungskräfte bedeutet das, dass sie sicher sein können, dass ihre Positionen verstanden werden und auch durchaus akzeptiert sind. Wenn nun die zwei Parteien zusammenarbeiten, braucht es von Anfang an eines: eine gelungene Kommunikation – vorbehaltlos. Die Position schafft Augenhöhe, der Umgang miteinander das Klima.

In Zeiten von Nachwuchsmangel und Fachkräftemangel sowie Demografiewandel wollen und müssen Unternehmen Know-how, Erfahrung und wertvolles Wissen erhalten und dazugewinnen, um flexibel und leistungsfähig zu bleiben. Aktuell planen zukunftssträchtige Unternehmen deshalb auch Führungskräfte und Mitarbeiter im höheren Beschäftigungsalter aktiv ein. Neue flexible Arbeitsplätze werden geschaffen, die auf die Bedürfnisse dieser aktiven Mitarbeitergeneration eingehen.

Mitarbeiter 50+ heute verstehen sich als die 40er von früher. Sie sind meist bei guter Gesundheit und zählen sich selbst noch lange nicht zum „alten Eisen“ – im Gegenteil, denn sie haben noch gut 15 bis 20 Jahre aktiver Arbeit vor sich. Über die Lebensmitte hinaus

entsteht auch vielfach nochmals der Wunsch, die Karriere neu auszurichten. Führungskräfte 50+ stellen sich verstärkt die Frage: „Wird eine neue Aufgabe, die ich annehme, wirklich meinen Ansprüchen und meiner Leistungsfähigkeit genügen und werde ich der neuen Position gerecht?“ Die Kriterien für einen Wechsel sind dementsprechend sehr anspruchsvoll. Was diese Menschen sich für sich wünschen sind nachvollziehbare Strategien und durchdachte Argumente, die plausibel vorgetragen werden und überzeugen können, um eine langfristige Entscheidung abzusichern.

Über kurz oder lang führt uns der demografische Wandel vor die Aufgabe, Teams in altersgemischten Gruppen zu führen. Dabei werden auch die Führungsaufgaben neu verteilt. Nicht immer wird gewährleistet sein, dass das teamälteste Mitglied auch die Führungsaufgabe übernimmt. Das ist nichts Neues in Unternehmen. In familiengeführten Betrieben ist dies nach der Übergabe an die nächste Generation ein ganz normales Geschehen und wird dort auch sehr häufig positiv erlebt.

### Was brauchen altersgemischte Teams also, um erfolgreich zu sein?

- Die Führungskraft solcher bis zu Drei-Generationen-Teams sollte sich nicht alleine überlassen werden. Bevor zufällige Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft und der Situation heraus getroffen werden, hilft es, sich zu informieren. Generationsspezifisch gelten andere Werte und Motivatoren. Lebensphasen und unterschiedliches Alter bedingen andere Ausrichtungen und Wichtigkeiten. Je mehr die Führungskraft versteht, sich auf das jeweils andere einzulassen und den Menschen individuell führt, umso besser gelingt Teamspirit, getragen von Offenheit und Akzeptanz.
- Fördern Sie als Führungskraft aktiv das Lernen voneinander. Leben Sie aktiv den positiven Sinn eines voneinander und miteinander Lernens vor. So wird das umfangreiche Erfahrungs- und Prozesswissen der Älteren und das Wissen und die Kreativität im Umgang mit neuen Technologien und Verfahren der Jüngeren nutzbar.
- Wecken Sie aktiven Austausch und guten Umgangston in Ihren altersgemischten

Teams und greifen Sie ein, wenn es zu Ausreißern kommt.

- Bei sehr umfangreichen und komplexen Themen und Aufgabenstellungen fordern Sie Ihr Team heraus, das geballte Wissen „aller Generationen“ einzubringen. Das führt zu gemeinsamem Austausch und Erfolg. WIR-Gefühl findet Raum zum Wachsen.
- Vermeiden Sie Unterscheidungen in der Aufgabenverteilung nach Generationen – damit schaffen Sie Gräben und erreichen Ausgrenzung.

Der Mythos, Ältere lernen schlechter als Junge, ist längst überholt. Fakt ist: Sie lernen anders. Darauf einzugehen ist die Herausforderung, die die Führungskraft zu meistern hat. Leistungsfähigkeit hängt nicht vom Umfeld ab, sondern wird durch das Umfeld gestaltet. In einer leistungsfördernden Umgebung platziert zu sein, hilft allen Beteiligten, gute und gleichbleibende Ergebnisse zu liefern, unabhängig vom biologischen Alter. Weiter sind in dieser Betrachtung auch die bisherigen Stationen und Erfahrungen der unterschiedlichen Karrieren ins Auge zu fassen. Was die Jungen mit Sturm und Drang und kurzen Erholungszeiten auf die Strecke bringen, kann von in positivem Sinne sehr erfahrenen Führungskräften mit umfangreicher Erfahrung und auch bewährten Routinen wettgemacht werden.

Unsere wirtschaftliche Zukunft lässt sich weder mit der einen Gruppe, den Führungskräften 50+, meistern, noch allein mit den Jungen gestalten. Die zukünftigen Erfolge liegen im Zusammenwachsen der verschiedenen Kompetenzen und Generationen zum Gelingen des großen Ganzen und Lösen der anstehenden Aufgaben in unseren Wirtschaftsunternehmen. —

**Kontakt: [info@mohl-coaching.de](mailto:info@mohl-coaching.de)**

Hedwig Mohl ist Business Coach und Unternehmertrainerin, selbst 50+, mit 15-jähriger Führungserfahrung, Personalverantwortlichkeit und Ausbildertätigkeit in familiengeführten Unternehmen in Handel und Industrie. Seit elf Jahren ist sie als NLP-Master und Heilpraktikerin für Psychotherapie tätig. Ihre Themen sind Führung, Mitarbeiterauswahl und Persönlichkeitswachstum.