

# Altersgerechte Führung

## Umgang mit älteren Beschäftigten



Sibylle Adenauer  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

*In vielen Unternehmen wächst der Anteil älterer Beschäftigter. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es Führungskräfte gibt, die jünger sind als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\*. Die Führungskonstellation »Jung führt Alt« widerspricht jedoch dem in vielen Köpfen noch verankerten und gewohnten Muster, nach dem die ältere Führungskraft mit der längeren Berufs- und Lebenserfahrung jüngere oder gleichaltrige Mitarbeiter führt (Müller 2013, S. 20). Die Konstellation »Jung führt Alt« birgt Potenzial für Generationenkonflikte und ist meist für beide Seiten, für die jüngere Führungskraft und den älteren Mitarbeiter, gewöhnungsbedürftig (Huber 2013, S. 46). Die junge Führungskraft steht vor der Herausforderung, Generationenkonflikte frühzeitig zu erkennen, zu entschärfen und aus einem konkurrierenden Gegeneinander ein partnerschaftliches Miteinander zu machen (Huber 2013, S. 44). Mögliche Konflikte durch die Führungskonstellation »Jung führt Alt«, daraus abgeleitete Anforderungen an jüngere Führungskräfte sowie Handlungsempfehlungen haben Dewald (2012), Müller (2013) und Grellert (2014, siehe Bilinska et al. 2014) im Rahmen empirischer Studien identifiziert.*

### Junge Führungskraft – älterer Mitarbeiter

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen wurden Personalleiter befragt, wie sie »junge Führungskraft« und »älterer Mitarbeiter« definieren. Die Befragung ergab, dass zwei Kriterien für die Abgrenzung »junge Führungskraft« und »älterer Mitarbeiter« eine Rolle spielen (Dewald 2012, S. 7 f.; Müller 2013, S. 5 ff.):

- der Altersunterschied und
- die Berufserfahrung des Mitarbeiters beziehungsweise die Führungserfahrung der Führungskraft.

»Junge Führungskraft« und »älterer Mitarbeiter« wurden folgendermaßen definiert (Müller 2013, S. 7 ff.):

Eine junge Führungskraft ist jede Führungskraft unter 35 Jahren, die ihre erste

Führungsposition bekleidet und innerhalb dieser über eine maximal fünfjährige Erfahrung verfügt. Sie ist mindestens zehn Jahre jünger als ihre Mitarbeiter.

Ein älterer Mitarbeiter ist jeder Mitarbeiter, der mindestens zehn Jahre älter ist als die Führungskraft. In seiner Position arbeitet er schon mindestens zehn Jahre länger als die Führungskraft in ihrer.

Für die Definition »junge Führungskraft« kristallisierte sich eine obere Altersgrenze von 35 Jahren heraus, weil davon auszugehen ist, dass eine junge Führungskraft mit 35 Jahren in der Regel noch nicht über eine mehr als fünfjährige Führungserfahrung verfügt. »Jung« wird danach auch mit »unerfahren«, neu in einer Position und »älter« mit »erfahren« in Verbindung gebracht (Müller 2013, S. 8 f.).

Nicht erkannte und ungelöste Generationenkonflikte belasten das Betriebsklima; sie binden Ressourcen und können sich nachteilig auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten auswirken. Dies wiederum hat negative Auswirkungen auf die Produktivität des Unternehmens. Es ist daher im Interesse des Unternehmens, dass junge Führungskräfte sich mit dem Thema Generationenkonflikte auseinandersetzen und sich auf das Führen älterer Mitarbeiter vorbereiten, beispielsweise in Workshops.

Jüngere Führungskräfte sollten wissen,

- dass sich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden unterschiedlich entwickelt (vgl. Jaeger 2015a; Jaeger 2015b), dass es »den« älteren Mitarbeiter nicht gibt und eine pauschale Zuweisung von Fähigkeiten oder Defiziten nicht zielführend ist (Huber 2013, S. 49),
- welche Bedeutung das Führungsverhalten für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten hat (Ilmarinen & Tempel 2013),
- welche Generationenkonflikte zwischen junger Führungskraft und älteren Mitarbeitern auftreten können,
- welche Anforderungen sich für die junge Führungskraft ergeben und

\*Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird im Folgenden nur eine Sprachform gewählt.



Abb.1: Fordert psychologisches Geschick – jüngere Führungskraft im Dialog mit älterem Mitarbeiter

- welche Möglichkeiten und Lösungsansätze es zur Vermeidung beziehungsweise Bewältigung von Generationenkonflikten gibt.

### Mögliche Spannungsfelder zwischen junger Führungskraft und älterem Mitarbeiter

Führung ist eine wechselseitige Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, bei der nicht nur die Sachebene (das »Was«), sondern auch die Beziehungsebene (das »Wie«) eine wichtige Rolle für das Gelingen der Führungsaufgabe und das Gelingen der Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters spielt (Huber 2013, S. 50). Führung hat immer auch mit Hierarchie zu tun. Die junge Führungskraft ist der Vorgesetzte des älteren Mitarbeiters und ihm gegenüber weisungsbefugt. Diese Konstellation ist für beide Seiten, die älteren Mitarbeiter und die jüngere Führungskraft, ungewohnt und kann Konflikte hervorrufen (Dewald 2012, S. 3 ff.).

In den empirischen Studien (Dewald 2012; Müller 2013; Grellert 2014, siehe Bilinska et al. 2014) wurden typische Spannungsfelder der Führungskonstellation »Jung führt Alt« ermittelt und aus den Anforderungen an jun-

ge Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen, Handlungsempfehlungen abgeleitet. Da es sich um Pilotstudien mit einem kleinen Stichprobenumfang handelt, können die Ergebnisse nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden; sie sollen ein erster Anstoß zur Erforschung der Anforderungen an junge Führungskräfte beim Führen älterer Mitarbeiter sein.

In den Studien von Dewald (2012) und Müller (2013) wurden jeweils acht Personen befragt. In der Untersuchung von Dewald (2012) wurden sechs Führungskräfte, die als junge Führungskräfte ältere Mitarbeiter geführt hatten, befragt; zwei langjährige Personalleiter wurden befragt, welche Beobachtungen sie bei jungen Führungskräften gemacht hatten, die ältere Mitarbeiter führen. In der Arbeit von Müller (2013) wurden acht Personalleiter befragt. Sie sollten aus ihrer Sicht Spannungsfelder in der Konstellation »Jung führt Alt« benennen. Die Studie von Grellert (2014, siehe Bilinska et al. 2014) umfasst zwei Untersuchungen: eine Interviewstudie mit 16 Führungskräften (acht älteren und acht jüngeren) und einen Workshop mit 10 Personalverantwortlichen. Die befragten jungen Führungskräfte waren im Durchschnitt 32 Jahre alt und hatten vier Jahre Führungserfahrung. Die befragten älteren Führungskräfte waren im Durchschnitt

## Literatur

(Zugriff auf alle Links:  
6. Dezember 2017)

Bilinska P, Grellert F, Wegge J (2014) Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? PERSONALquarterly 03/2014, Demografie: Altersstrukturen jenseits von Managementmethoden bewältigen: 22–27. Hier wird die Studie vorgestellt: Grellert F (2014) Das Verhältnis junger Führungskräfte zu ihren älteren Mitarbeitern: eine Interviewstudie zu möglichen beeinflussenden Variablen. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, TU Dresden. <https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/jahrgang-2014-48-88954.html>

Dewald E (2012) Anforderungen an junge Führungskräfte in der Verwaltung Baden-Württembergs beim Führen älterer Mitarbeiter. Bachelorarbeit, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. <https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/248>

Huber KH (2013) Junge Führungskräfte – ältere Mitarbeiter. Veränderte Führungskonstellationen im Zuge des demografischen Wandels. Personalführung (7):44–50. [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Junge\\_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte\\_-\\_%C3%A4ltere\\_Mitarbeiter.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Junge_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte_-_%C3%A4ltere_Mitarbeiter.pdf)

Ilmarinen J, Tempel J (2013) Giesert M (Hrsg.) Arbeitsleben 2015. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. VSA Verlag, Hamburg

Jaeger C (2015a) Leistungsfähig sein und bleiben. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S. 27–39

Jaeger C (2015b) Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S. 41–51

Müller T (2013) Junge Führungskräfte und ihre älteren Mitarbeiter – Spannungsfelder in dieser spezifischen Führungskonstellation aus der Sicht von Personalleitern und Handlungsempfehlungen. Bachelorarbeit, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. <https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/313>

Rummel M (2010) Jung führt Alt – wie geht das? Online-Beitrag perso-net: Das Personalkompendium im Netz, RKW-Kompetenzzentrum (Hrsg.) S. 1–5. <http://www.nis-hannover.de/wp-content/uploads/2013/12/EXTRA-Vortrag-M.Rummel-11-2013-2.pdf>

## Literaturhinweise

Adenauer S (2015) Führung im Spannungsverhältnis jüngere Führungskraft und älterer Mitarbeiter. In: Kreklau C (Hrsg.), Siegers J (Hrsg.) Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Wolters Kluwer Deutschland, Köln, Loseblattwerk, Lieferung 270, Dezember 2015, Beitrag 4542, S. 1–22

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 14. August 2006, zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013. Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist es, Benachteiligungen auch aufgrund des Alters zu verhindern oder zu beseitigen. Den Gesetzestext finden Sie auf der Internetseite des Bundesministeriums der Justiz.

Bilinska P (2015) Jung führt Alt – Konflikte vorprogrammiert? Interview mit Paulina Bilinska. <https://www.ula.de/interview-mit-paulina-bilinska-jung-fuehrt-alt-konflikt-programmiert/>

54 Jahre alt und verfügten über eine Führungserfahrung von 20 Jahren. Sie wurden nach der erlebten Beziehungsqualität und Zusammenarbeit in Bezug auf die Konstellation »Jung führt Alt« befragt. In dem Workshop mit zehn Personalverantwortlichen stand die Identifikation förderlicher beziehungsweise hemmender Faktoren für die Konstellation »Jung führt Alt« im Mittelpunkt (Bilinska et al. 2014, S. 23).

In der Praxis – so zeigen die Ergebnisse der Interviewstudien – assoziierten die befragten Führungskräfte und Personalleiter vorwiegend negative Aspekte mit der Führungskonstellation »Jung führt Alt« (Müller, 2013, S. 43). Ursachen für Spannungsfelder in dieser Führungskonstellation sind ihrer Meinung nach insbesondere Vorurteile auf beiden Seiten, ungleiche Interessen, ungleiche Wertvorstellungen, ungleiche Erwartungen, Ziele und Handlungspläne (Müller 2013, S. 35 ff; Grellert 2014, siehe Bilinska et al. 2014, S. 23 ff.). Die Befragten nannten aus ihrer Sicht folgende Unterschiede zwischen älteren Mitarbeitern und jüngeren Führungskräften als mögliche Ursachen für Spannungen:

- Wenn für ältere Mitarbeiter das Ende der Berufstätigkeit und damit verbunden der Ruhestand in Reichweite rückt, kann dies zu Einschränkungen von Motivation, Kreativität und Bereitschaft zur aktiven Beteiligung führen. Junge Führungskräfte, die am Anfang ihrer Laufbahn und ihres Berufslebens stehen, sind voller Tatendrang, motiviert, engagiert und zukunftsorientiert. Diese Interessenunterschiede können Konflikte hervorrufen.
- Ältere Mitarbeiter verfügen über viel Erfahrung aufgrund ihrer langjährigen Berufstätigkeit. Sie kennen die Abläufe im Unternehmen, in ihrer Abteilung. Sie sind Fachexperten mit Lebens- und Berufserfahrung. Junge Führungskräfte bringen mehr theoretisches neues Fachwissen mit. Durch das Mehr an Lebens- und Berufserfahrung der älteren Mitarbeiter werden junge Führungskräfte damit konfrontiert, dass sie im Vergleich zu ihren älteren Mitarbeitern weniger Lebens- und Berufserfahrung haben. Ältere erleben und müssen akzeptieren, dass Jüngere oft neues Fachwissen und neue Ideen mitbringen.
- Oftmals entspricht der Altersunterschied zwischen junger Führungskraft und älterem Mitarbeiter einer Generation. Das kann dazu führen, dass die junge Füh-

ührungskraft dazu neigt, Verhalten und Gewohnheiten des älteren Mitarbeiters mit der der eigenen Eltern zu vergleichen. Der ältere Mitarbeiter könnte dazu neigen, sich gegenüber der jungen Führungskraft so zu verhalten wie gegenüber seinen Kindern; für viele Ältere ist es gewöhnungsbedürftig, sich von einer Führungskraft, die im Alter der eigenen Kinder ist, Anweisungen zu erhalten.

- Negative Vorurteile und falsche Rollenzuweisungen auf beiden Seiten spielen eine Rolle. So wird der ältere Beschäftigte von Jüngeren häufig mit Begriffen wie konservativ, altmodisch, unflexibel und weniger leistungsstark identifiziert. Aber auch Ältere sind gegenüber Jüngeren vielfach voreingenommen. Sie halten Jüngere beispielsweise für wenig einfühlsam.

Die in der Studie von Grellert befragten jungen Führungskräfte gaben beispielsweise an (Grellert 2014, siehe Bilinska et al. S. 24),

- weniger Akzeptanz und Vertrauen seitens der älteren Mitarbeiter wahrzunehmen, da die Älteren Entscheidungen häufiger hinterfragen und diskutieren würden;
- mehr Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern als mit gleichaltrigen oder jüngeren Mitarbeitern zu haben. Anlässe für Konflikte waren oftmals Widerstände bei der Einführung von Neuerungen; die älteren Mitarbeiter wollten lieber an bekannten und vertrauten Verhaltens- und Arbeitsweisen festhalten;
- sich gegen ihre älteren Mitarbeiter schwer oder nicht durchsetzen zu können und daher Probleme zu haben, Veränderungen einzuführen;
- ältere Mitarbeiter seien veränderungsscheu, bräuchten mehr Zeit und Unterstützung und seien weniger kooperationsbereit;
- ältere Mitarbeiter würden Entscheidungen langsamer akzeptieren und auch gegen Vorgaben handeln;
- sie befürchteten, von den älteren Mitarbeitern nicht ernst genommen zu werden.

## Gut gerüstet für das Führen älterer Mitarbeiter – Anforderungen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen identifizierten die befragten Führungskräfte und Personalleiter Anforderungen an junge

Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen, und nannten Handlungsempfehlungen für jüngere Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern (Müller 2013, S. 42 ff.; Dewald 2012, S. 34 ff. und S. 48 f.; Bilinska et al. 2014, S. 24 ff.; vgl. auch Huber 2013, S. 50; Rummel 2010). Jüngere Führungskräfte, die ältere Mitarbeiter führen, sollten

- sich vergegenwärtigen, dass Führen eine Austauschbeziehung zwischen erwachsenen Personen darstellt; das bedeutet, dem (älteren) Mitarbeiter respektvoll gegenüberzutreten, Höflichkeitsregeln einzuhalten, sachlich zu argumentieren, den Mitarbeiter nicht zu bevormunden und nicht persönlich zu werden;
- sich bewusst machen, dass das eigene Führungsverhalten, die eigenen Einstellungen und Wertvorstellungen, zum Beispiel das Bild vom Alter und Älterwerden, auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einwirken kann;
- wissen, dass es »den« älteren Mitarbeiter nicht gibt, dass sich die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter differenziert entwickelt und dass Ältere – auch bei einem Leistungswandel – über Potenziale verfügen, die im Unternehmen genutzt werden sollten, zum Beispiel Erfahrungswissen und soziale Kompetenz;
- ihre Einstellung gegenüber dem Alter und Älterwerden, gegenüber älteren Mitarbeitern im Unternehmen und ihrer Leistungsfähigkeit kritisch reflektieren, gegebenenfalls korrigieren, Vorurteile vermeiden oder abbauen;
- sich bewusst machen, dass eine ablehnende Haltung gegenüber dem Mitarbeiter auch nonverbal im Verhalten zum Ausdruck kommen und den Mitarbeiter verunsichern kann;
- bedenken, dass Wertschätzung auch in kleinen Gesten zum Ausdruck kommt; das bedeutet, auch einmal zu dem älteren Mitarbeiter hingehen, statt ihn »zu sich zu zitieren« (Huber 2013, S. 50). »Dank ist ebenfalls ein Signal des Respekts« (Rummel 2010, S. 3);
- den älteren Mitarbeiter mit seiner Lebens- und Berufserfahrung einbeziehen (in Veränderungsprozesse, in Projektarbeit beispielsweise), ihm das Gefühl geben, gebraucht zu werden, ihm zeigen, dass seine Leistungen und seine Erfahrung Wertschätzung erfahren;
- Objektivität wahren, gerecht bleiben und nicht jüngere Mitarbeiter bevorzugen;

- sich in den älteren Mitarbeiter hineinversetzen, das heißt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel besitzen, zum Beispiel sich bewusst machen, dass es für den älteren Mitarbeiter erst einmal schwer sein kann, den Jüngeren als Vorgesetzten zu akzeptieren und von ihm Anweisungen zu erhalten;
- auch älteren Mitarbeitern Rückmeldung zur geleisteten Arbeit geben, in Form von konstruktiver sachlicher Kritik ebenso wie in Form von Lob und Anerkennung, dies in einer Formulierung und Sprache, die dem älteren Mitarbeiter als erwachsener Person angemessen ist;
- offen mit der spezifischen Führungskonstellation »Jung führt Alt« umgehen, das heißt sie gegebenenfalls aktiv ansprechen;
- Entschlossenheit und Selbstbewusstsein zeigen, auch bei Widerständen oder fehlender Akzeptanz seitens älterer Mitarbeiter;
- konsequent die Einhaltung der Kompetenzverteilung (die jüngere Führungskraft ist der Vorgesetzte) auch vom älteren Mitarbeiter einfordern; dabei jedoch auf Machtsymbole (zum Beispiel laut erhobene Stimme, strenger Tonfall) verzichten;
- die Notwendigkeit und die Ziele von Veränderungen, mit denen sich ältere Mitarbeiter oft schwertun, erklären und somit für sie transparent und nachvollziehbar machen;
- Geschick in der Gesprächsführung haben, ebenso Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen im Umgang mit Ablehnung, Verweigerung, Ängsten, Misstrauen; Geduld im Ausfechten von Konflikten haben;
- sachlich kommunizieren, sachlich und konstruktiv Kritik äußern, Kränkungen und Missverständnisse vermeiden beziehungsweise klären;
- sich bewusst machen, dass die Abstimmung mit dem älteren Mitarbeiter in der Regel zielführender ist, als Befehle zu erteilen. »Zwischen einem Befehl und einer Anordnung und einer Bitte liegen – bei gleichem Inhalt – Welten« (Rummel 2010, S. 3);
- die Fähigkeit und Bereitschaft besitzen, Kritik anzunehmen und eigene Fehler einzuräumen;
- das eigene Führungsverhalten immer wieder auch kritisch reflektieren und bei Bedarf entsprechend ändern. ■

Foto: © nd3000/stock.adobe.com

**bvpg Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V. (2012)** Altersdiskriminierung macht krank – gute Führung kann vorbeugen. <http://www.bvpraevention.de/cms/index.asp?inst=bvpg&tsnr=9117>

**Domres A (2006)** Führung älterer Mitarbeiter. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

**Rump R, Eilers S (2015)** Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. Informationsdienst Altersfragen 41 (1):10–18. [www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_01\\_2015\\_Januar\\_Februar\\_2015\\_kurz.pdf](http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_01_2015_Januar_Februar_2015_kurz.pdf)

**Schneider C (2015)** Wenn die gewohnte Ordnung auf dem Kopf steht: Jung führt Alt. In: Laske S (Hrsg.), Orthey A (Hrsg.), Schmid MR (Hrsg.): Personal Entwickl. Erfolgsfaktor Personalentwicklung. Personalwirtschaft Handbuch. Wolters Kluwer Deutschland, 190. Erg.-Lfg. Januar 2015, Beitrag 6.139, S. 1–29

**Wegge J, Schmidt K-H, Piecha A, Ellwart T, Jungmann F, Liebermann SC (2012)** Führung im demografischen Wandel. *reportpsychologie* (37) 9:344–352

**Wegge J, Jungmann F (2015)** Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team. Informationsdienst Altersfragen 41 (1):3–9. [www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_01\\_2015\\_Januar\\_Februar\\_2015\\_kurz.pdf](http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_01_2015_Januar_Februar_2015_kurz.pdf)

## Autoren-Kontakt

**Sibylle Adenauer**  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
Tel.: +49 211 542263-32  
E-Mail:  
[s.adenauer@ifaa-mail.de](mailto:s.adenauer@ifaa-mail.de)