

Meine Chefin könnte meine Tochter sein!

Bringt das nichts als Machtkämpfe oder ist es eine Chance, voneinander zu lernen? Ein Report über den Generationen-Mix am Arbeitsplatz

FOTOS: MARTIEN WINTER

Rollentausch
geglückt: Sabine
Zangerle, 33,
PR-Chefin bei
Clinique, war früher
Praktikantin bei
Johanna Piller, 57

Man stelle sich vor: E-Mail an den großen Verteiler, alle in den Konferenzraum. Dort wartet der Geschäftsführer. Neben ihm eine junge Frau. Hübsch ist sie. Höchstens 30. Ach. War die nicht vor ein paar Jahren Praktikantin in der Abteilung? „Das ist Ihre neue Chefin“, sagt der Boss. Was? Klingt wie eine Szene aus einem schlechten Film! Jedenfalls keine angenehme Vorstellung, dass eine Frau, die dem Alter nach eine Tochter sein könnte, plötzlich die neue Chefin ist. Oder, Frau Piller?

„Das sehe ich anders“, sagt Johanna Piller, 57. Sie hat sich diese Konstellation gewünscht. Die PR-Expertin arbeitete schon viele Jahre in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit beim Kosmetikunternehmen Clinique, als 2008 ihre ehemalige Praktikantin Sabine Zangerle PR-Direktorin und damit ihre Vorgesetzte wurde. Eine Entscheidung, die Johanna Piller nicht beunruhigt, sondern mit unterstützt hat, denn die Geschäftsführung hatte sie vorher nach ihrer Traumkandidatin befragt. Nicht selbstverständlich. Und das Resultat einer reifen und professionellen Einstellung: „Mich interessiert mehr die Kompetenz als das Alter einer Kollegin. Bei Sabine stimmt alles. Die Einstellung, die Arbeitsweise, und sie hat die richtige Persönlichkeit für eine Führungskraft.“ Doch trotz des Wohlwollens bereitete die Situation der 24 Jahre jüngeren Sabine Zangerle Kopfzerbrechen: „Nach meinem Praktikum habe ich

vier Jahre bei einer anderen Marke des Hauses Erfahrungen gesammelt. Dennoch machte ich mir Gedanken, ob es funktioniert, wenn ich eine Stufe über meiner früheren Chefin stehe.“ Um Unstimmigkeiten auszuschließen, trafen sich die Frauen gleich zum offenen Gespräch. Befürchtungen, Johanna Piller könnte schwer loslassen und im Hintergrund die Fäden ziehen wollen, wurden schnell zerstreut: „Ich habe Sabine gebeten, klar zu sagen, wann sie Rat braucht und wann sie ihre eigenen Entscheidungen trifft.“

Sehr klug. Verständnis für die Zwickmühle der Jüngeren zu haben und ihr Zeit zu geben, mehr Sicherheit zu gewinnen, ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit, sagt Business-Coach Claudia Nuber (cnconsult.de): „Als Ältere hat man eher die Gabe, sich in die Bedürfnisse anderer einzufühlen. Man sieht, was die Neue braucht. Das hilft, sich aufeinander zuzubewegen.“

Gegenseitige Einfühlung wird wohl immer öfter gefragt sein. Laut Bundesfamilienministerium ist der Anteil junger Führungskräfte in den letzten Jahren deutlich gestiegen, vor allem was Frauen um die 30 betrifft. Mit etwa 43 Prozent sind sie mittlerweile fast so stark in Leitungspositionen vertreten wie gleichaltrige Männer. Eine positive Entwicklung, die nur eben in vielen Fällen den Generationenkonflikt in sich birgt. Dass das Verhältnis junge Chefin und erfahrene Mitarbeiterin ein anregendes Geben und Nehmen sein kann, würden die beiden Kolleginnen von Clinique vorbehaltlos unterschreiben. Johanna Piller

kennt die Kosmetikfirma von Anfang an und half Sabine Zangerle, in ihre neue Aufgabe hineinzuwachsen: „Ich empfinde es als großes Glück, die nächste Generation auf den Weg zu bringen und zu begleiten.“ Umgekehrt hat ihr die jüngere Vorgesetzte viele neue Impulse gegeben. „Durch Sabines Vorbild habe ich mich intensiver mit den digitalen Medien auseinandergesetzt. Ich will mich ja nicht auf meiner Erfahrung ausruhen, sondern mich weiterentwickeln.“

Dass die Stimmung entspannt ist, liegt auch daran, dass ihre Aufgabenbereiche klar abgegrenzt sind und jede für ihren Bereich verantwortlich ist. Das braucht vorab eine klare Kommunikation. Jüngere, so Claudia Nuber, können mit einer deutlichen Sprache gut umgehen. Und sie haben gelernt, wie man sich für sich selbst einsetzt. „Berufstätige um die dreißig sind an Selbstdarstellung gewöhnt. Sie vermeiden Konflikte nicht um der Harmonie willen, sondern sehen sie als Herausforderung an. Darum sollte man die Scheu überwinden und eigene Wünsche offen ansprechen.“

Das lernte Margot Wolff, Einzelhandelskauffrau aus Stuttgart, erst nach leidvoller Erfahrung. Die 55-Jährige, die ihren richtigen Namen und die aller Beteiligten nicht nennen möchte, freute sich zunächst auf die Zusammenarbeit, als sie ihre neue Chefin das erste Mal sah: „Mit 35 Jahren war Daniela Götz zwei Jahre

Wichtig für gute Zusammenarbeit: Die Aufgaben müssen genau definiert sein



Ob das Klima im Betrieb stimmt, liegt nicht nur an den Pflanzen. Sondern auch daran, ob die unterschiedlichen Generationen einander grün sind

älter als meine Tochter. Ich dachte, wir würden uns super verstehen.“ So war es auch. Die beiden hatten einen guten Draht zueinander. Margot Wolff hatte fast 25 Jahre Berufserfahrung. Daniela Götz schätzte ihr Fachwissen und psychologisches Geschick im Umgang mit Kunden und sparte nicht mit Lob.

Obwohl Margot Wolff die Filiale ein halbes Jahr kommissarisch geleitet hatte, sah sie kein Problem darin, einen Schritt zurückzutreten. „Mein Gehalt änderte sich nicht, und meine Chefin übertrug mir weiterhin die Kassenhoheit, Urlaubsplanung oder Dekorationsentscheidungen.“ Schwierig wurde es, als nach einem Jahr Birgit Haug ins Team kam. „Daniela war begeistert von der Neuen, die im gleichen Alter war und zwei kleine Kinder hatte. Sie selbst wollte auch Mutter werden“, erzählt Margot Wolff. Vom ersten Tag an gluckten die

jüngeren Frauen zusammen. „Damit hatte ich kein Problem. Sie gehörten einer Generation an, hatten ähnliche Interessen.“ Doch die Neue war ehrgeizig und machtbewusst. „Sie hängte To-do-Listen für mich auf, obwohl wir auf einer Hierarchieebene waren, und sprach mit mir wie mit einer Begriffsstutzigen.“

Die Chefin ließ ihre Freundin gewähren und änderte selbst ihren Ton gegenüber der Älteren. Was Margot Wolff nicht wusste: Die jüngere Kollegin arbeitete daran, die Filialleitung zu übernehmen, wenn Daniela Götz schwanger werden würde: „Sie wertete meine Arbeit ab, stellte infrage, wie ich Kundengespräche führte. Ich konnte nichts mehr recht machen.“ Margot Wolff zog sich mehr und mehr zurück.

„Gerade die Älteren scheuen sich, mit Machtkonflikten offensiv umzugehen“, sagt Claudia Nuber. „Sie sehen fassungslos zu, wenn eine Kollegin versucht, um jeden Preis und mit unfairen Methoden Karriere zu machen.“ Margot Wolff hatte selbst nie einen Aufstieg auf Kosten anderer gewollt. „Ich bin alleinerziehende Mutter und schon mit wenig Geld ausgekommen. Ich wäre nur glücklich in einer Chefposition,

wenn es anderen auch gut damit geht.“ Eine kollegiale Einstellung, die leider zur „Kuschelfalle“ werden kann, warnt Business-Coach Claudia Nuber. Statt bei der jungen Rivalin auf den Tisch zu hauen oder die Chefin auf die Situation anzusprechen, gab Margot Wolff klein bei. Aus Furcht, die angespannte Stimmung könnte erst recht kippen. „Heute weiß ich, dass es falsch war, meinem Ärger nicht gleich Luft zu verschaffen.“

Als ihre Chefin schwanger und Birgit Haug zur neuen Filialleiterin bestimmt wurde, zog Margot Wolff die Reißleine und kündigte. Ein Schritt, der die Einzelhandelskauffrau sehr ängstigte – und heute stolz macht. Bald darauf fand sie einen neuen Job. Dort arbeitet sie besonders eng mit einer gleichaltrigen Kollegin zusammen. Ihr Fazit – nie mehr eine Jüngere? „Nein. Ich bin nicht generell von jüngeren Frauen enttäuscht. Die Probleme lagen in der Persönlichkeit meiner Chefin. Sie war einfach nicht stark und erfahren genug für Fairplay.“ Noch etwas hat sie aus der Vergangenheit gelernt: „Ich lasse mir weniger gefallen. Und ich weise deutlicher darauf hin, was ich kann.“

3 Strategien für mehr Respekt

Nicht nur das Alter trennt. Auch die Arbeits- und Konfliktstile sind bei junger Chefin und älterer Mitarbeiterin oft grundverschieden. Claudia Nuber („Business-Spielregeln für Frauen“, Redline, 7,90 Euro) rät: **Inneren Abstand wahren** Klar erkennen: Sie ist nicht meine Mutter bzw. Tochter. **Fährt Erwartungen und Emotionen herunter.** **Zwei Sprachen verstehen** 30-Jährige sprechen im „Ich will“-Modus, Ältere im Konjunktiv: „Ich würde gerne.“ **Weder persönlich nehmen noch genervt sein.** **Richtig reden** Man kann es nicht oft genug sagen: **Konflikte immer mit Ich-Botschaften ansprechen. Und: zwischen eigenem Erleben und der Realität unterscheiden.**