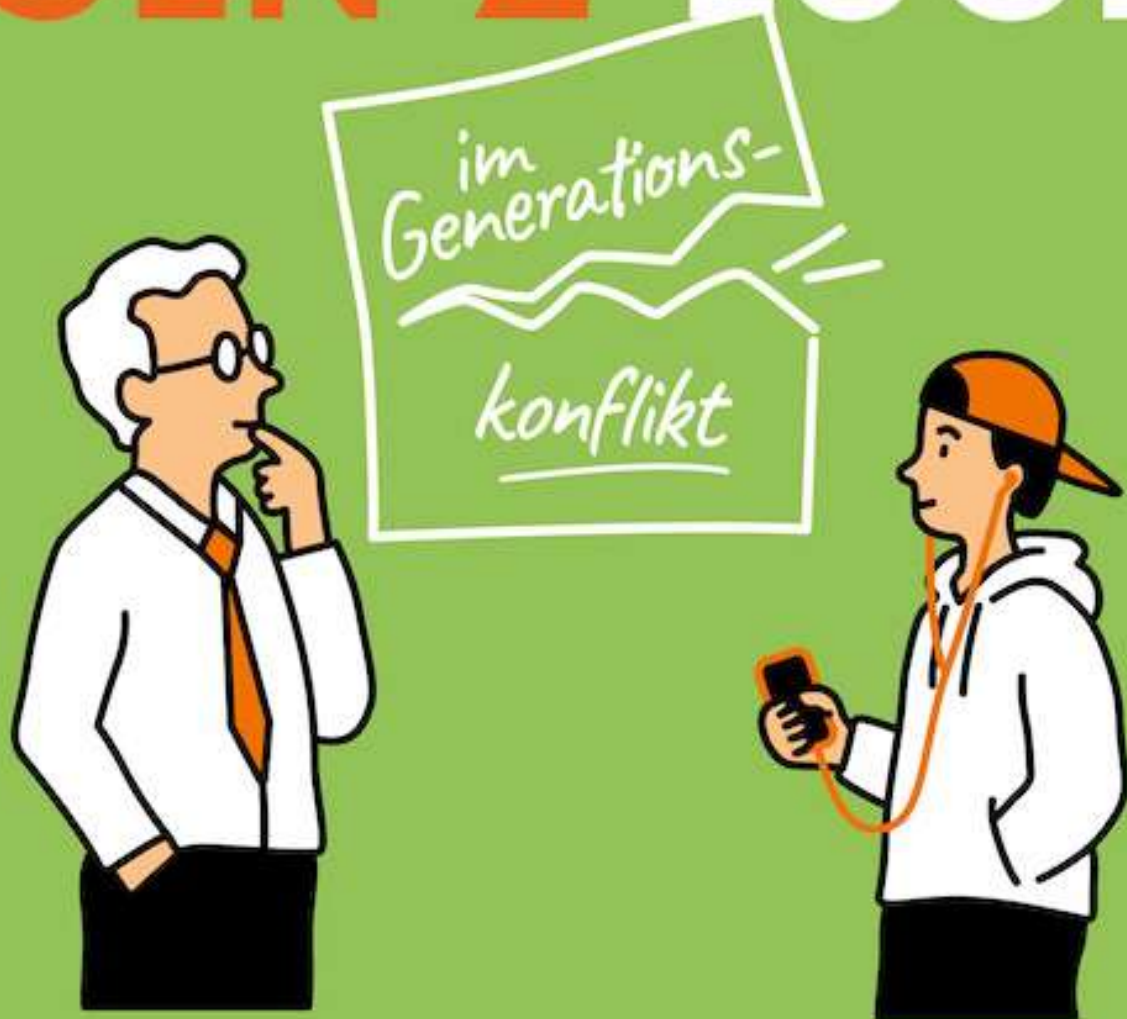


LEADERSHIP NUGGETS

DIE GEN-Z-LÜGE



**5 WEGE, GENERATIONEN TROTZ
KONFLIKTEN WIRKSAM ZU FÜHREN**

DAGMAR GERIGK & JOHN HENRY MEE

DIE GEN-Z-LÜGE
IM GENERATIONSKONFLIKT

Dagmar Gerigk

John Henry Mee

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben
ohne Gewähr. Sofern diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthält,
so übernehmen wir für deren Inhalt keine Haftung, da wir uns diese nicht
zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt des
Abrufs verweisen.

Copyright © 2026 Dagmar Gerigk, John Henry Mee

1. Auflage 2026, www.vamos.coach

ISBN: 9783695665983

Umschlaggestaltung: Graphic House GmbH, Eupen

Lektorat: Dr. Simone Buckreus, Regensburg

Fotos: Ruth Klapproth, Hückelhoven

Icons: thenounproject.com (Pawel Rak, Alfies-AI, Collection, Junaid Ali,
Andrejs Kirma, Sugiman)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung der Autoren.

Impressum: Dagmar Gerigk, Philosophenweg 49, 41844 Wegberg

DIE GEN-Z-LÜGE IM GENERATIONSKONFLIKT

5 Wege, Generationen trotz
Konflikten wirksam zu führen

Dagmar Gerigk
John Henry Mee

Für alle, die verstanden haben,
dass sich die Zukunft am besten
miteinander gestalten lässt

INHALT

Vorwort

I. Generation X Y Z – Was ist dran an dem Hype?

- 1. Generationskonflikt – so alt und doch so aktuell.....19
- 2. Die Null-Bock-Nation!?!.....29
- 3. Führung im Spagat zwischen den Extremen.....43
- 4. Generationen zwischen Anspruch und Wirklichkeit.....58

II. Empathie in Führung – Was KI noch nicht kann

- 5. Kommunikation ist das A und O moderner Führung.....73
- 6. Widerstände haben immer einen emotionalen Kern.....87
- 7. Psychologische Sicherheit in Veränderungen.....102

III. Selbstführung – es beginnt zwischen den Ohren

- 8. Selbstreflexion – so einfach wie herausfordernd.....117
- 9. Innere Trigger verstehen.....129
- 10. Selbstregulation in der Führungsrolle.....142

IV. Sinnfrage – Wo bleibt die Wertschöpfung?

- 11. Selbstwirksamkeit motiviert Jung wie Alt.....155
- 12. Sinn und Spaß versus Wirtschaftlichkeit.....170
- 13. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!?!.....182

V. Kompromiss – es geht nur gemeinsam

- 14. Veränderung geht nur miteinander.....195
- 15. Volle Fahrt voraus in die Zukunft.....205

Fazit	214
Nachwort	217
Dank	220
Über die Autoren	223
Buchreihe	227
Literatur	228
Workbook zum Buch	230

Geleitwort

Wer über Generationen spricht, spricht über Macht – über die Frage, wessen Erfahrung zählt, wessen Erwartungen legitim sind und wessen Stimme im Betrieb Gewicht hat. Ich beobachte seit Jahren, wie diese Fragen in Unternehmen, Seminaren und Führungsetagen verhandelt werden – meistens laut, selten produktiv. Genau deshalb halte ich das Buch, das Sie in Händen haben, für überfällig.

Dagmar Gerigk und John Henry Mee tun etwas, das in der aufgeheizten Debatte über Gen Z, Babyboomer und alles dazwischen erschreckend selten geworden ist: Sie hören zu – und zwar beiden Seiten. Sie sprechen miteinander statt übereinander. Dieses Autorenduo verkörpert selbst das, was es einfordert – den Dialog über Altersgrenzen hinweg, der zusätzlich zu guten Kompromissen echte Verständigung schafft.

Die wissenschaftliche Forschung ist eindeutig: Generationenzugehörigkeit erklärt menschliches Verhalten weit weniger zuverlässig, als populäre Narrative vermuten lassen. Viel prägender sind der soziale Kontext, die individuelle Biografie und – in der Arbeitswelt besonders relevant – die Qualität von Führung. Wer also Mitarbeitende primär über ihr Geburtsjahr erklärt, betreibt keine Personalentwicklung, sondern Bequemlichkeit.

Was dieses Buch leistet, ist die konsequente Dekonstruktion dieser Bequemlichkeit. Es zeigt, dass hinter

dem Klischee »Die Gen Z will nur chillen« oft ein unerfülltes Sinnbedürfnis steckt – und hinter dem Vorwurf »Die Älteren blockieren alles« manchmal schlicht fehlendes Vertrauen in Veränderungsprozesse. Solche Unterscheidungen sind keine akademischen Feinheiten. Sie sind die Grundlage jeder wirksamen Führung.

Besonders wertvoll finde ich die Verbindung von Innen- und Außenperspektive: die ehrliche Selbstreflexion ebenso wie die konkreten Werkzeuge für den Alltag. Denn gute Führung beginnt tatsächlich zwischen den eigenen Ohren – bevor sie in Meetings, Feedbackgesprächen oder Onboarding-Prozessen sichtbar wird. Ich empfehle dieses Buch allen, die Verantwortung für Menschen tragen – unabhängig davon, welcher Generation sie selbst angehören.

Prof. Dr. Axel Minten, Professor für Kommunikation und Personalwesen an der FOM Hochschule

VORWORT

Der Titel »Die Gen-Z-Lüge« provoziert bewusst. Der Medienhype drückt den einzelnen Generationen durch die Label X, Y, Z quasi Stempel auf. Selbstverständlich gibt es Unterschiede zwischen Generationen. Allerdings sind die längst nicht so trennscharf, wie uns mancher Bericht glauben lassen will.

Menschen unterschiedlicher Altersgruppen wachsen unter verschiedenen Bedingungen auf. Sie erleben andere Erziehungsstile, andere Krisen, andere technische Möglichkeiten und andere Bilder von Karriere, Familie und Erfolg. Sie lernen andere Umgangsformen. Dabei entwickeln sie natürlich andere Erwartungen an Arbeit, Führung und das Leben generell. All das prägt.

Die eigentliche Lüge liegt woanders. Sie liegt in der bequemen Erzählung, man könne die Probleme der Arbeitswelt einfach einer Generation in die Schuhe schieben. Dann heißt es plötzlich: »Die Gen Z will nur chillen!« »Die Jungen sind zu empfindlich.« »Die Baby-boomer sind digital abgehängt.« »Die Erfahrenen blockieren alles!« »Die Jungen wollen sofort alles haben, ohne etwas geleistet zu haben.« »Die Älteren kleben an Macht und Kontrolle.« Solche Sätze klingen griffig. Deshalb werden sie gerne wiederholt.

Genau darin liegt die Gefahr. Solange wir mit derartigen Pauschalargumenten urteilen, werden wir automatisch unnötige Fronten schaffen. Ein Schubladendenken verleitet uns dazu, eben nicht mehr genau hinzuschauen.

Dann nämlich unterscheiden wir nicht mehr zwischen gesunder Abgrenzung und fehlender Einsatzbereitschaft. Wir trennen Erfahrung nicht von Starrheit. Wir machen auch keinen Unterschied zwischen Leistungswillen und Selbstaussbeutung. Ferner differenzieren wir auch nicht länger zwischen Führungsversagen und guter zeitgemäßer Leadership-Haltung.

Das Etikett ersetzt dann das Denken. Schließlich ist es viel einfacher, mit dem Finger auf andere zu zeigen. Sich selbst einmal an die Nase zu fassen und zu fragen »Was ist mein eigener Anteil an dieser Misere?«, tut gegebenenfalls weh. Deshalb sind viele empfänglich für derartige Generationsplattitüden.

Aus dem Grund sprechen wir von einer »Lüge«. Nicht weil Menschen bewusst täuschen wollen, sondern weil sich eine einfache Erzählung so oft wiederholt, bis sie plötzlich wie eine Wahrheit wirkt. Je öfter wir hören, die Jungen seien faul, desto eher übersehen wir ihre Klarheit, ihre Lernbereitschaft, ihren Wunsch nach Sinn und ihre Fähigkeit, längst überholte Dinge infrage zu stellen. Je öfter wir hören, die Älteren seien nicht mehr anschlussfähig, desto eher übersehen wir ihr Prozessverständnis, ihre Lebenserfahrung, ihre Krisenroutine, ihr Qualitätsbewusstsein, ihre Loyalität und ihr Netzwerkdenken.

Das Problem ist also nicht das Verhalten. Das Problem ist oft die Geschichte, die wir uns über das Verhalten erzählen. Das Buch, das Sie gerade vor sich haben, will eine Brücke zwischen Jung und Alt schlagen. Es

zeigt Lösungswege für gemeinsames Lernen auf. Es will den Dialog miteinander statt das Schimpfen übereinander fördern. Als Autoren-Duo sind wir Stellvertreter der beiden Lager: John Henry Mee ist ein junger Mann und Dagmar Gerigk eine verhältnismäßig »alte« Frau (zumindest im Vergleich zu John). Entstanden ist die Buchidee in einem inspirierenden Gespräch über das, was wir tagtäglich bei unseren Kunden erleben.

John schaut aus der Perspektive des Unternehmers und Employer-Branding-Experten auf den Arbeitsmarkt wie auf demografische Verschiebungen. Ihn treibt die Frage um, wie Unternehmen heute überhaupt noch glaubwürdig für junge Talente werden. Er hat erlebt, wie schnell Vertrauen zerbricht und wie mühsam es sich aufbaut. Er weiß: Die Stärkung der Arbeitgebermarke beginnt im Führungsalltag und nicht auf Social Media, denn gerade junge Generationen reagieren sensibel auf Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Dagmar bringt ihre Sicht als erfahrener Leadership-Coach ein, die in ihrer Arbeit mit Führungskräften immer wieder auf dieselben Schmerzpunkte stößt: Konflikte, Altlasten, mangelnde Klarheit, emotionale Überforderung, schlechte Kommunikation, fehlende Selbstreflexion und Unsicherheit im Umgang mit Menschen. Sie kennt die Innenperspektive von Führung. Sie weiß auch, wie viel unnötiger Schaden entsteht, wenn wir vorschnell bewerten, statt offen nachzufragen. Außerdem kennt sie als Mutter von zwei Söhnen der Generation Z den Generationskonflikt privat wie beruflich.

Wir erleben beide in unserer täglichen Arbeit häufig Unverständnis gegenüber der jeweils anderen Generation. Durch unseren Altersunterschied können wir gut nachvollziehen, weshalb sowohl Alt als auch Jung aus ihrer jeweiligen Perspektive recht haben. Allerdings bringt das Beharren auf dem jeweiligen Standpunkt keine der beiden Seiten weiter. Also haben wir unsere Köpfe zusammengesteckt und überlegt, wie wir hier eine Brücke schlagen können. Denn das Thema ist hochgradig emotional, es führt zu Unmut und letztlich zu Produktivitätsverlust. Sofern Führungskräfte hier keine klare Richtung vorgeben und mit gutem Beispiel vorangehen, potenzieren sich Fachkräftemangel, Fluktuation und Reibungsverluste. Wir wollen als Autoren-Duo mit diesem Buch vorleben, was wir darin inhaltlich fordern: Unterschiede produktiv zu verbinden, statt sie gegeneinander auszuspielen.

Deshalb beleuchten wir den Generationskonflikt aus verschiedenen Perspektiven. Einerseits betrachten wir die Innenansicht, den Eigenanteil. Das ist das, was quasi zwischen unseren Ohren passiert – das, was jeder und jede selbst für ein besseres Miteinander tun kann. Andererseits liefern wir konkrete Tipps, Tools und Methoden, mit denen wir im Außen agieren. Sprich Dinge, womit Führungskräfte eine gelungene Kommunikation sicherstellen, die psychologische Sicherheit bieten, die Sinnfrage beantworten und natürlich trotz allem gewinnbringend wirtschaften.

Workbook-Charakter

Das Buch liefert das nötige Rüstzeug, um zwischen den Generationen zu vermitteln. Es schafft ein gegenseitiges Verständnis und die Basis für gemeinsames Lernen – voneinander und von neuen Dingen, wie beispielsweise Künstliche Intelligenz. Dabei werden theoretische Inputs anhand einer Geschichte erklärt, die sich durch das komplette Buch zieht. Sie macht die Inhalte greifbarer und erleichtert das Anwenden im Alltag. Außerdem gibt es genügend Raum für eigene Notizen und Reflexion. Es ist als pragmatisches Arbeitsbuch gedacht. Das bedeutet, Sie dürfen und sollen sogar nach Herzenslust darin markieren, kommentieren und Ihre Gedanken niederschreiben. Denn Wissen ist die eine Sache, erfolgreiche Umsetzung die andere. Ein Buch zu lesen, bringt Ihnen (lediglich) neue Erkenntnisse. Die Kunst ist es, diese Erkenntnisse tatsächlich in die Tat umzusetzen.

Dreiteilige Struktur

Deshalb besteht jedes Kapitel aus drei Teilen – zu erkennen an den zugeordneten Symbolen:



Die Sprechblase symbolisiert die *Geschichte*¹, das Pluszeichen den *Know-how-Teil* und das Häkchen steht für

¹ Ähnlichkeiten mit lebenden oder toten Personen sind rein zufällig.

den *Praxistransfer*. Manchmal mag der Impuls einer Geschichte genügen, um eigene Erkenntnisse zu gewinnen. Und manchmal möchten Sie einen Aspekt lieber von A bis Z durcharbeiten, um ihn im Alltag erfolgreich anzuwenden.

Alle Kapitel sind in sich geschlossene Einheiten. Das bedeutet, Sie können sie unabhängig voneinander lesen. Folglich können Sie den Detailgrad eines jeden Themas individuell selbst bestimmen. Auf dass Sie schnell Erfolgserlebnisse haben, die Sie motivieren, am Ball zu bleiben! Ergänzend zum Buch steht Ihnen außerdem unter **vamos.coach/innere-trigger** ein pragmatisches Workbook zum Download zur Verfügung. Es lässt Sie die inneren Trigger besser verstehen, die uns manchmal deutlich emotionaler reagieren lassen, als es der Situation angemessen wäre. Und jetzt lassen Sie uns starten.



Dagmar Gerigk



John Henry Mee

PS: Für weitere Führungstipps folgen Sie uns gerne auf LinkedIn (Dagmar: [linkedin.com/in/dagmargerigk/](https://www.linkedin.com/in/dagmargerigk/) und John: [linkedin.com/in/john-mee/](https://www.linkedin.com/in/john-mee/)).

I

**GENERATION X Y Z – WAS IST DRAN
AN DEM HYPE?**

1 GENERATIONSKONFLIKT – SO ALT UND DOCH SO AKTUELL



»Du hast es gut, Olaf. Hast deinen Laden schon an Anna übergeben. Ich wünschte, mein Sohn würde unser Hotel ebenfalls weiterführen, aber der feine Herr will nicht«, klagte Peter beim Gastwirtefrühstück.

»Nun, schön wär's, Peter«, entgegnete Olaf. »Anna und ihr Mann Tim, haben mir gerade eröffnet, dass sie sich unsicher seien, ob sie dem Stress gewachsen seien. Das nach zwei Jahren, wo ich ihnen eigentlich dieses Jahr neben der operativen Verantwortung auch die komplette finanzielle Verantwortung übergeben wollte! Stell dir das mal vor! Marion und ich haben es uns mittlerweile als Frührentner gut eingerichtet. Wir machen viel Sport, reisen viel und genießen nach jahrelanger Plackerei endlich mal das Leben. Außerdem bin ich mit dem Vorsitz im DEHOGA gut eingebunden. Weder Marion

noch ich haben Lust, das Hotel wieder zu übernehmen, wenn Anna und Tim das Handtuch werfen.«

»Na, das glaub ich gerne«, meinte Peter. »Dabei hab' ich dich so beneidet. Mit der Jugend heute ist aber auch nix mehr los. Sie sind dem Stress nicht gewachsen. Was soll das denn heißen?«

Olaf nickte zustimmend. »Ja, Anna kam damit, weil sie nächsten Monat mit einer Freundin eine Reise nach Lateinamerika machen will«, berichtete er. »Dabei war sie gerade erst mit uns im Skiurlaub. Sie wollen halt immer alles und zwar sofort.«

»Das kenne ich von unserem Filius ebenfalls«, entgegnete Peter. »Die Jugend heute ist einfach nicht mehr bereit, Leistung zu bringen. Sie wollen chillen. Na, kein Wunder, wenn jede Menge selbsternannter Deppen ihnen im Internet vermitteln, dass man stinkreich werden kann, ohne auch nur einen Finger zu krümmen. Heute wollen sie alle Influencer oder Aktien-Trader werden. Aber so funktioniert's nun mal nicht. Vor den Lohn haben die Götter den Schweiß gesetzt. Von nix kommt nix – damals wie heute!«

»Das stimmt schon«, meinte Olaf nachdenklich. »Allerdings hat mein Vater damals ähnlich über uns geurteilt. Auch er war der Meinung, wir hätten nur Flausen im Kopf gehabt. Dennoch hat's geklappt. Wir haben das Hotel von 1,2 auf sechs Millionen Euro Umsatz entwickelt. Wir haben von 30 Zimmern auf 98 Zimmer und von 40 auf 83 Mitarbeitende erweitert. Außerdem haben wir regelmäßig renoviert, sodass wir

heute keinerlei Investitionsstau haben. Rückblickend ist es also trotz anfänglicher Skepsis gut gelaufen. Vielleicht sollten wir etwas nachsichtiger mit den jungen Leuten sein.«

»Vielleicht hast du recht«, lenkte Peter ein. »Vielleicht sollten wir weniger unsere Maßstäbe anlegen, sondern mal hören, wie sie die Welt sehen. Schließlich kämpfen sie heute mit anderen Herausforderungen als wir damals. Wenn ich nur bedenke, wie viele Krisen uns in den letzten Jahren gebeutelt haben. Das macht ja was mit einem.«

»Genau. Das verunsichert uns Alte, die wir fest im Sattel sitzen. Kein Wunder, dass die Jungen oft den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen«, stimmte Olaf zu.

Peter entgegnete: »Plus sie starten natürlich gleich von einem größeren Sockel aus. Du hattest damals nur 1,2 Millionen Umsatzverantwortung, die du schlimmstenfalls in den Sand gesetzt hättest. Deine Tochter hat sechs Millionen. Das ist schon ein Unterschied.«

»Da hast du recht. So hab ich es allerdings noch nie betrachtet«, überlegte Olaf. »Danke für den Hinweis. Ich werde versuchen, mich daran zu erinnern, wenn ich das nächste Mal wieder ungeduldig werde mit Anna und Tim. Jetzt muss ich aber dringend los zur Bank, die Finanzierung für den Umbau besprechen.«



»Die Generation Z hat doch keine Arbeitsmoral mehr. Die kommen schon mit Work-Life-Balance-Gedanken, bevor sie auch nur einen Handschlag getan haben!«

Der Generationskonflikt ist selbstverständlich kein neues Phänomen. Er ist so alt wie die Menschheit selbst. Schon immer hielten ältere Generationen jüngere für respektlos, bequem, vorlaut, zu ungeduldig oder wenig belastbar. Jüngere wiederum warfen den Älteren schon immer vor, starr, langsam, kontrollierend, technikfern, engstirnig oder wenig offen für Neues zu sein. Der Konflikt selbst ist ein alter Hut. Neu ist allerdings die Wucht, mit der er heute in Unternehmen auftritt.

Denn wir leben aktuell in einer Zeit, die seit mehreren Jahren von diversen Krisen, wirtschaftlichem Druck und Unsicherheiten geprägt ist. Zu allem Überfluss fehlen vielerorts dringend benötigte Fachkräfte, sodass die verbleibenden Kräfte mehr leisten müssen. Zusätzlich verändert die Künstliche Intelligenz unsere Arbeitswelt gravierender, als wir es momentan begreifen können. Gewohnte und lieb gewonnene Abläufe geraten ins Wanken. Kommunikation wird immer kürzer und schneller. Wissen verändert sich rasend schnell durch Präzisierung, Aktualisierung und Erweiterung.²

² Vgl. Helmrich, Robert und Leppelmeier, Ingrid: Sinkt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde; Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn 2020.

Das macht etwas mit den Menschen. Sie verspüren dadurch einen hohen Druck. Dazu kommt die schleichende Angst, irgendwann nicht mehr mithalten zu können, oder die Sorge, etwas zu verpassen. Für letzteres gibt es sogar einen eigenen Begriff, nämlich FOMO (fear of missing out). All das verunsichert uns – den einen mehr, die andere weniger.

Wenn Menschen unter Druck stehen, werden sie dünnhäutiger. Sie urteilen schneller. Sie hören weniger genau hin. Teilweise sind sie überfordert und reagieren häufiger gereizt. Sie verteidigen stärker die Dinge, die ihnen Sicherheit geben. Deshalb schlagen in der heutigen disruptiven Zeit die Unterschiede zwischen den Generationen mehr zu Buche als in anderen Zeiten.

Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe

Diesen Konflikt zu managen, ihn zu moderieren und letztlich zu überwinden, ist Führungsaufgabe. Wirksame Führungskräfte erkennen schnell, dass sich hinter vielen Vorurteilen eher Unsicherheit denn Bosheit verbirgt.

Hinter dem Ausdruck »Die jungen Leute heute ...« steckt oft mehr als reine Abwertung. Dahinter steht manchmal die Angst, nicht mehr anschlussfähig zu sein. Die wird genährt von der Sorge, die eigene Lebensleistung werde entwertet. Außerdem geht damit die Befürchtung einher, die eigenen Werte wie Disziplin, Verlässlichkeit und Einsatz infrage stellen zu müssen. Es verunsichert, wenn Selbstverständlichkeiten, die früher nie hinterfragt wurden, heute kritisch beleuchtet und

infrage gestellt werden. Schließlich geht damit ein Stück Komfortzone verloren.

Bei den jungen Menschen ist es ähnlich: Hinter dem Augenrollen über »die engstirnigen Alten« verbirgt sich durchaus mehr als pure Überheblichkeit. Dahinter steckt vielfach die Erfahrung, als junger Mensch nicht ernst genommen zu werden. Sich trotz tiefgreifender Veränderung bestehender Geschäftsmodelle oder Technologien in längst überholte Strukturen einfügen zu müssen. Dazu kommt die Enttäuschung, wider besseres Wissen nicht mitgestalten zu dürfen, einfach nur, weil man jung und unerfahren ist. Ferner steckt dahinter außerdem die Frustration, dass einerseits Sinnhaftigkeit und Eigenständigkeit gepredigt, aber andererseits vielerorts eben doch nur Anweisung und Gehorsam gelebt werden. Es ist sicherlich auch die Angst, in einer Welt bestehen zu müssen, die permanent Leistung fordert, aber immer weniger Halt gibt.

Unruhige Zeiten fordern Führungsstärke

Der Generationenwechsel fällt in eine wirtschaftlich und gesellschaftlich angespannte Zeit. Die Babyboomer verlassen nach und nach den Arbeitsmarkt, jüngere Generationen rücken nach. Wir leben aktuell in einer Realität, die seit Jahren von Inflation, Kriegen, Unsicherheit, Wertewandel und hoher Veränderungsgeschwindigkeit geprägt ist. Wer junge Menschen unter diesen Bedingungen pauschal als unmotiviert oder weich abtut oder aber ältere Menschen pauschal als

Bremser karikiert, macht es sich zu leicht. Beide Seiten reagieren auf reale Erfahrungen. Beide Seiten haben individuelle Stärken, Schwächen, persönliche Sorgen und Verletzlichkeiten.

Führung muss deshalb differenzierter vorgehen, als Social Media Posts oder Stammtischparolen es tun. Führung sollte hinter die Kulisse blicken. Sie sollte sich mit den realen Sorgen, Ängsten, Ideen der jeweiligen Altersgruppen beschäftigen. Führungskräfte sind Vorbild – immer. Sobald sie den Fuß in das Unternehmen setzen oder sie ihre Videokamera anschalten, orientieren sich andere an ihnen. Sie haben folglich eine Schlüsselrolle im Generationskonflikt. Mit diesem Bewusstsein zu führen, ist in stürmischer See noch viel wichtiger als in ruhigem Gewässer.

Kosten von Generationskonflikten

Ein schlecht gesteuerter Generationskonflikt kostet Unternehmen Zeit, Geld und Substanz. Da wird Wissen nicht sauber übergeben. Hier werden Rückfragen vermieden. Schuldzuweisungen in Form von »Ich dachte, du machst ...« bzw. »Das war doch deine Aufgabe!« oder ähnlich sind an der Tagesordnung. Fehler schleichen sich ein. Einarbeitungen dauern länger oder werden schlichtweg verweigert. Meetings werden zäh und unproduktiv. Konflikte schwelen unter der Oberfläche und ploppen später umso heftiger auf. Gute Leute gehen innerlich auf Distanz oder verlassen das Unternehmen ganz. Mit anderen Worten: Wenn Generationen sich

gegenseitig abwerten, sinkt nicht nur die Stimmung. Damit einhergehend sinken auch Produktivität, Bindung und Zukunftsfähigkeit.

Deshalb gehört das Thema nicht in die Kategorie »nice to have«, sondern in den Kern moderner Führung. Angesichts des heutigen Fachkräftemangels können wir es uns einfach nicht leisten, davor die Augen zu verschließen. Wir brauchen jede Person in allen Altersklassen als vollwertige, motivierte Arbeitskraft. Das sicherzustellen, ist die Kernaufgabe von Führung. Hier und da ist das selbstverständlich mit Herausforderungen verbunden. Aber wir gehen davon aus, dass Sie vermutlich keine Führungskraft geworden wären, wenn Sie das nicht auch ein Stück weit reizen würde, oder?

Der Generationskonflikt ist alt. Neu ist die Brisanz, die er heute aufgrund wirtschaftlicher und politischer Spannungen bekommt. Führung entscheidet darüber, ob Jung und Alt übereinander oder miteinander sprechen. Sie steuert, ob Unternehmen daran wachsen oder kranken.



WAS SIND TYPISCHE MYTHEN DER GENERATIONEN?

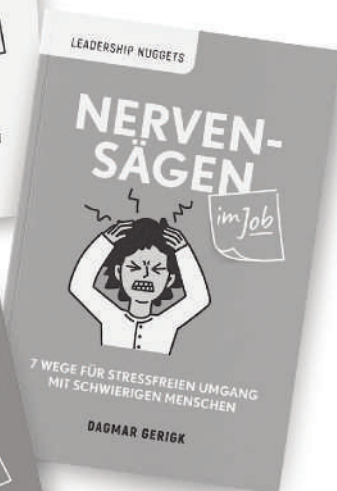
Notieren Sie typische Alt-versus-Jung-Sätze, die Ihnen im Alltag jeweils als Pauschalargumente begegnen.

WELCHE BEDÜRFNISSE KÖNNTE DIE ANDERE SEITE DAMIT SCHÜTZEN WOLLEN?

Was könnte der gute Grund für diese Haltung aus der Perspektive des Gegenübers sein?

WO WAREN SIE SELBST SCHON EINMAL »DIE SCHWIERIGE GENERATION« AUS SICHT EINES ANDEREN?

Vermutlich kennen Sie das. Was genau haben Sie dann gesagt oder getan, das andere Menschen irritiert hat?



Mehr aus der Leadership-Nuggets-Serie

Ziele erreichen mit Strategie lehrt Sie, Blockaden abzulegen, realistische Ziele zu definieren, Schritt für Schritt eine tragfähige Vision und Strategie zu entwickeln und Ihren Erfolg zu kontrollieren. Die Techniken funktionieren für alle, die etwas bewegen wollen – Führungskräfte, Selbstständige, Unternehmer und Privatpersonen. Denn Erfolg ist kein Glück, sondern planbar.

»Gerade für Selbstständige ein wichtiger Leitfaden, um sich von Anfang an zu fokussieren statt zu verzetteln. Dagmars Ansätze helfen, sich klare Ziele zu stecken, zu planen, zu justieren und immer wieder zu reflektieren: Bin ich noch auf Kurs oder muss ich handeln? Praktisch, wirkungsvoll und sofort anwendbar. Absolut empfehlenswert!«

– **Christian Steiger**, Geschäftsführer Lexware

Nervensägen im Job, wer kennt sie nicht? Schwierige Menschen kosten Zeit und rauben uns Energie, die uns für andere Dinge fehlt – mit fatalen Folgen: Konflikte nehmen zu, Prozesse verlangsamen sich, die Produktivität und das Ergebnis leiden. Erfahren Sie, wie Sie sich souverän gegenüber schwierigen Menschen positionieren. Außerdem lernen Sie, wie Sie schwierige Menschen manchmal sogar für Ihre Zwecke nutzen können. Auf dass Mikromanager, Nörgler, Narzissten, Choleriker oder Besserwisser Sie nicht länger aus der Fassung bringen können!

»Ein echtes Arbeitsbuch, das schwierige Menschentypen differenziert erklärt. Konkrete Umsetzungstipps und viele Praxisbeispiele liefern das Rüstzeug für Situationen, die man selbst erlebt oder möglicherweise noch vor sich hat.«

– **Oliver Büchel**, Fachbuchautor und Key-Account-Management-Berater