

# handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

## So gelingt **ZUSAMMENARBEIT VON JUNG UND ALT**

Autorin: Barbara Seidl, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

---

### IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

# Anleitung **ZUSAMMENARBEIT** von **JUNG** und **ALT**

---

**Was tun, wenn sich ältere Mitarbeiter konsequent allen Neuerungen verschließen und die jungen Kollegen gnadenlos ausgebremst werden? Wer hier als Chef mit der Brechstange vorgeht riskiert nicht nur ernsthafte Konflikte, sondern demotiviert am Ende beide Seiten. Barbara Seidl, Wirtschaftsmediatorin und Expertin für Personalführung in München, erklärt, wie Chefs auch „alte Hasen“ für Neues begeistern und junge Mitarbeiter geschickt integrieren**

## # SCHRITT 1: ÜBERPRÜFEN SIE BEI KONFLIKTEN DIE URSACHEN

Als Vorgesetzter gehört es zu Ihren Aufgaben, Konfliktursachen zu erkennen, Konflikte zu lösen und für die Zukunft gute Voraussetzungen für die Vermeidung zu ergreifen. Wenn es wie so häufig um mangelnde Veränderungsbereitschaft und fehlende Zusammenarbeit der Generationen oder Mitarbeiter mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit geht, gilt es zu klären, welche Ursachen **individuell** mit den beteiligten Personen zu tun haben. Und welche Ursachen systemisch, das heißt durch betriebliche Strukturen verursacht oder begünstigt werden.

### **Bei individuellen Konfliktursachen hat sich folgendes Vorgehen bewährt:**

- Halten Sie sich mit schnellen und einseitigen Urteilen und Positionierung zurück.
- Analysieren Sie zuerst, um welche Art von Konflikt es sich handelt? Wie war der Verlauf des Konflikts, wer ist direkt und/oder indirekt beteiligt? Stellen Sie fest, welche Auswirkungen der Konflikt auf das Team, die Beziehungen untereinander und auf die Leistung der Beteiligten hat.
- Führen Sie mit den direkt beteiligten Personen sachliche Einzelgespräche. Lassen in diesen Gesprächen keine Beschimpfungen zu sondern fordern Sie eine sachliche Schilderung ein.
- Sprechen Sie mit allen beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern und lassen Sie sich ihre Sicht der Dinge erklären.
- Besprechen Sie dann gemeinsam mit den Konfliktparteien die Themen und zeigen Sie auf, wo sich die Parteien gegebenenfalls widersprechen. Beschreiben Sie die unterschiedlichen Sichtweisen und diskutieren Sie darüber. Erarbeiten Sie dann gemeinsam Lösungen und vereinbaren Sie verbindliche Maßnahmen zur Beilegung und zur Vorbeugung.

### **Bei strukturellen Konfliktursachen,**

wenn also die Art und Weise der betrieblichen Organisation und Zusammenarbeit verstärkt Konflikte und Konkurrenz fördert, müssen Sie die kompletten Prozesse unter die Lupe nehmen. Wie das funktionieren kann, erklären wir hier konkret an den folgenden Beispielen:

#### **Beispiel 1 – der Dienstplan:**

Starre und immer gleiche Einteilungen sowie feste Arbeitsteams sind zeitsparend, bieten einen hohen Grad an Sicherheit und sorgen für gleichbleibende Qualität. Nachteil ist häufig, dass sich Gruppen bilden, negative Routinen ausbilden, wenig Wissenstransfer stattfindet und die Haltung „alles bleibt so wie immer, nur nichts ändern“ unterstützt wird

# Anleitung **ZUSAMMENARBEIT** von **JUNG** und **ALT**

**Praxistipp:** Variieren Sie die Arbeitseinteilung und stellen Sie bewusst Teams mit unterschiedlichen Mitarbeitern zusammen. Bringen Sie dabei vor allem Kompetenzen und Erfahrungen zusammen, die sich gegenseitig ergänzen. So können die Mitarbeiter auch voneinander lernen.

## **Beispiel 2 – die Aufgabenverteilung:**

Überprüfen Sie das Verhältnis von Einzel- und Teamaufgaben. Manchmal werden Einzelleistungen stark hervorgehoben und gelobt, obwohl der Erfolg auf vielen Köpfen ruht. Überprüfen Sie auch bei Teamaufgaben, wer die Aufgabe wirklich erledigt hat und ob – vor allem bei unbeliebten Arbeiten (wie etwa Aufräum- und Reinigungsaufgaben) – immer die gleichen Mitarbeiter die Arbeit machen. Killerphrasen wie „Ich hab in meinem Leben in diesem Betrieb schon genug geputzt“ werden häufig gegenüber jüngeren oder neuen Mitarbeitern als Rechtfertigung benutzt.

**Praxistipp:** Überlegen Sie mit Ihrem Team, welche Aufgaben als Teamarbeit erledigt werden können und wie sich die Aufgaben gerecht und angemessen verteilen lassen.

## **Beispiel 3 – die Einarbeitung:**

Ein sehr häufiger Grund für spätere Reibereien und mangelnde Kooperation ist die unzureichende Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Der Neue sollte strukturiert und umfassend an die Arbeitsweisen, Aufgaben und Gepflogenheiten im Betrieb herangeführt werden. Argumente wie „Mir hat bei meiner Einstellung auch keiner was gezeigt“ oder „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ sind weder professionell noch betriebswirtschaftlich sinnvoll.

**Praxistipp:** Arbeiten Sie neue Mitarbeiter/innen und Auszubildende mit Plan ein. Legen Sie konkret fest, wann (zeitlich), was (inhaltliche), wie (methodisch) und durch wen (personell) bei der Einarbeitung zu erfolgen hat. Führen Sie als Chef nach der Probezeit unbedingt ein Feedbackgespräch und erkundigen Sie sich bei dem neuen Mitarbeiter, was noch besser laufen könnte. .

## **Beispiel 4 – die betriebliche Kommunikation:**

Manchmal wird mehr über andere gesprochen oder gewitzelt als miteinander geredet. Auch wenn die betroffene Person nicht zwingend alles erfährt, ist eine solche Verhaltensweise keinesfalls im Sinne einer wertschätzenden Firmenkultur.

**Praxistipp:** Unterbinden Sie als Chef das unangemessene Gerede, geben Sie den Betroffenen ein ehrliches Feedback und beteiligen Sie sich keinesfalls an Diskussionen über andere Mitarbeiter.

## **Beispiel 5 - Parteinahme und Sonderrechte:**

Unangebrachte Parteinahme und starre Sonderrechte für bestimmte Personengruppen zählen zu den häufigsten Ursachen für Konflikte. Denn viele Chefs glauben, Sie können diesen aus dem Weg gehen, indem sie alte Rechte einfach beibehalten und in ihrer Komfortzone verbleiben. Ein typisches Beispiel sind etwa Mitarbeiter, deren Kinder schon längst mit der Schule fertig sind, die aber ihren Urlaub immer noch wie selbstverständlich in der Hauptferienzeit nehmen wollen.

**Praxistipp:** Auch wenn es hart klingt, Betriebszugehörigkeit und Alter sind in erster Linie weder ein Verdienst noch ein Mangel! Stellen Sie deshalb alle Sonderrechte für Mitarbeiter regelmäßig auf den Prüfstand. Schaffen Sie pauschale Vergünstigungen ab und prüfen Sie in jedem Einzelfall die Notwendigkeit einer Sonderregelung.

# Anleitung **ZUSAMMENARBEIT** von **JUNG** und **ALT**

---

## **Beispiel 6 – die Feedbackkultur:**

Das Beharren auf dem Status quo oder auch der schier übermäßige Glaube, dass einmal erfolgreiche Neuerungen überall gleichermaßen funktionieren, führt häufig zu Streit und Schuldzuweisungen.

**Praxistipp:** Legen Sie messbare und konkrete Ziele fest. Geben Sie Ihren Mitarbeitern immer ein Feedback, damit diese ihre Leistung richtig einschätzen können. Legen Sie Qualitätsstandards fest, ermöglichen Sie das Lernen im Team und greifen Sie Verbesserungsvorschläge auf.

## **# SCHRITT 2: SCHAFFEN SIE MÖGLICHKEITEN FÜR DEN AUSTAUSCH IM TEAM**

Je häufiger und je intensiver Mitarbeiter aus unterschiedlichen Altersgruppen und Qualifikationsstufen zusammenkommen, gemeinsam arbeiten und sich austauschen, desto größer ist die Chance für mehr Verständnis, Vertrauen und Zusammenhalt. Die Erfahrung, etwas gemeinsam geschafft zu haben stärkt das Wir-Gefühl. Manchmal gelingt das quasi von selbst, weil einzelne Personen sich für diese Prozesse engagieren. Sicher klappt es jedoch, wenn Sie als Chef gezielt die Voraussetzungen dazu schaffen. .

### **Beispiele:**

- Gemeinsame Projekte: z.B. Qualitätssicherung, Vorschläge zur Ablaufoptimierung, Zukunftswerkstatt. Stellen Sie das Team mit unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen zusammen.
- Gemeinsame Ausflüge und Betriebsfeiern – das stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Sorgen Sie dafür, dass für alle etwas dabei ist und es für alle Mitarbeitergruppen passt. Achten Sie darauf, dass die unterschiedlichen Gruppen nicht getrennt etwas unternehmen und sich abgrenzen.
- Gemeinsame Weiterbildung – melden Sie Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gruppen zu einem Seminar an. Lassen Sie danach die Mitarbeiter auf einer Team-Besprechung davon berichten.
- Organisieren Sie gemeinsame Messebesuche oder einen Besuch bei Fachkollegen. Durch kleine Aufgaben oder Fragestellungen können Sie etwa im Tandem oder als Trio eine gemeinsame Betrachtung fördern
- Organisieren Sie regelmäßige Besprechungen zur Information und Diskussion mit Mitarbeitern und Chefs.

## **# SCHRITT 3: SORGEN SIE FÜR EINE WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR UND LEBEN SIE DIE WERTE**

Respekt, Kooperation, Transparenz, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft sind Werte, die in ihrem Betrieb konkret mit Leben gefüllt werden sollten.

### **Beispiele:**

- Schaffen Sie eine wertschätzende Kommunikationskultur. Ahnden Sie einen beleidigenden und unangemessenen Ton. Nehmen Sie die Themen Mobbing und Ausgrenzung ernst, bekämpfen Sie Anspielungen und Diskriminierung jeglicher Art.

# Anleitung **ZUSAMMENARBEIT** von **JUNG** und **ALT**

---

- Sprechen Sie selbst nicht mit Etiketten wie etwa die Alten, die Besserwisser, die Bremser oder das Greenhorn.
- Unterbinden Sie konsequent unangebrachte, „blöde“ Sprüche und Killerphrasen wie „ich könnte Dein Vater sein“ oder „das war schon immer so“. Solche Phrasen ermöglichen keine sachliche Diskussion, sondern laden eher zu noch „blöderen“ Retourkutschen ein.