



Die Konflikte der Generationen

Kommunikation ist der Schlüssel

Das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen in den Unternehmen birgt ein gewisses Konfliktpotenzial. Hendrik Fuchs sprach darüber mit Dr. Timo Müller, Leiter des IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation.



Dr. Timo Müller leitet das IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. Er ist Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und promovierte im Feld der Konfliktforschung. Sein Wissen gibt er als anerkannter Experte für erfolgreiches Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivation regelmäßig weiter. Er hat zahlreiche Führungskräfte unterstützt und verfügt über langjährige Erfahrung als Trainer, Konfliktcoach und Konfliktmoderator.

Heute trifft die Generation Y in den Unternehmen auf die Generation X und die so genannten Babyboomer. Mit welchen Konflikten ist zu rechnen?

Dr. Timo Müller: Die Vertreter der Generation Y hinterfragen viele Dinge, die von den Vorgängergenerationen oft einfach nur hingenommen wurden. Sie wollen zudem fernab verkrusteter Hierarchiestufen in Entscheidungen auf Augenhöhe mit eingebunden werden. So kommt es zum Beispiel gar nicht so selten vor, dass Millennials bereits kurz nach Jobbeginn das Verhalten und die Entscheidungen von Führungskräften in Frage stellen. Führungskräfte, die es bisher gewohnt waren, alle Entscheidungen alleine zu treffen beziehungsweise die sich nicht mit den Gepflogenheiten der Generation Y auseinandergesetzt haben, kommen da schnell an ihre Grenzen. Das Verhalten der Millennials wird in einer solchen Konstellation häufig als frech und anmaßend empfunden. Weitere Konflikte gibt es im Bereich Work-Life-Balance, wenn es von der Geschäftsleitung hier kein ausreichendes Entgegenkommen gibt. Auch auf der Mitarbeiterebene ist das Konfliktpotenzial hoch, wenn plötzlich einer um die Ecke kommt, der sich nach dem Empfinden der Vorgängergeneration Freiheiten herausnimmt, die dieser bisher verwehrt blieben. Viele Konflikte laufen übrigens versteckt, unter dem Radar ab. Kennzeichen sind etwa erhöhte Fehlzeiten oder nachlassende Leistungen. Leider wird beides zu selten mit einem schwellenden Konflikt in Verbindung gebracht.

Welche Möglichkeiten hat die Chefetage, ein Aufkommen solcher Konflikte im Vorfeld zu verhindern oder zumindest einzudämmen?

Chefs müssen frühzeitig gegenüber ihren Führungskräften und Mitarbeitern kommunizieren, was die Generation Y auszeichnet, wo deren Prioritäten liegen und warum

FOTO: SHUTTERSTOCK

es sich lohnt, auf sie zuzugehen. Natürlich sollte auch signalisiert werden, dass mögliche neue Regeln beziehungsweise Freiheiten für alle gleichermaßen gelten. In der Kommunikation mit den Millennials ist entscheidend, dass diese auf Augenhöhe abläuft, was bei vielen Chefs und Führungskräften sicherlich ein Umdenken erfordert. Entscheidungen müssen nachvollziehbar und gut begründet sein. Wer also die passenden Argumente an der Hand hat, stößt auch bei den Millennials auf Verständnis, wenn einmal etwas nicht gehen sollte, so wie diese es sich vorstellen. Ein gutes Beispiel: Jemand möchte sechs Wochen Urlaub am Stück zu einem bestimmten Zeitpunkt haben. Hier müssen dann von der zuständigen Führungskraft mögliche Folgen, etwa der Verlust eines Auftrags,



Buchtipp:

Müllers aktuelles Buch trägt den Titel „Bevor der Sturm beginnt. Wie Führungskräfte effektiv Konflikte verhindern und bewältigen.“

Wiley-VCH;
ISBN 9783527509515, EUR 24,90
www.bevor-der-sturm-beginnt.de

transparent dargelegt werden. Wichtig ist, dass aus einem solchen Sachkonflikt kein Beziehungskonflikt entsteht, der für ein Unternehmen weitaus massivere Folgen haben kann; zum Beispiel, dass der Mitarbeiter kündigt oder seinen Unmut in sozialen Netzwerken kundtut.

Was ist zu tun, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, der Konflikt kurz vor der Eskalation steht?

Entscheidend ist, dass die Führungsmannschaft über gute Konfliktmanagement-Kenntnisse verfügt, denn Konflikte sind hoch komplex. Erfahrungen aus dem unternehmerischen Alltag reichen bei Weitem nicht aus. Trainings sind daher besonders wichtig. Die Führungskräfte müssen wissen, wie zu reagieren ist, wenn es zum Beispiel laut wird, die Emotionen hochkochen oder auffällt, dass Personen plötzlich nicht mehr miteinander reden. Einer der größten Fehler ist es, als Führungskraft oder Chef eine Lösung vorzugeben, ganz nach dem Motto: „Das machen wir jetzt so und so.“ Das ist wenig nachhaltig. Besser ist es, als neutraler Moderator den Konfliktparteien Raum zu geben, ihre eigene Lösung zu finden. Sollte das alles nicht helfen, muss die Führungskraft in der Lage sein, zu erkennen, wann der beste Zeitpunkt ist, einen externen Moderator mit ins Boot zu holen. ■

► www.ikuf.de