



NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Aus der Beratungspraxis: Anerkennen, was ist

Leider werden vor allem in der westlichen Geschäftsfeld uralte Prinzipien des Zusammenlebens gröblich verletzt und unnötige harte Konflikte ausgetragen.

Situation Tobias Müller*, 39 Jahre, ist seit 1 Jahr Mit-Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens der kunststoffverarbeitenden Industrie. Sein Mitgeschäftsführer und Gesellschafter, 57 Jahre, 18 Jahre im Unternehmen, hat ihn mit ins Boot geholt, weil die Managementaufgaben mit dem Wachstum der Firma nicht mehr von einer Person geleistet werden können. Seit einiger Zeit gibt es Spannungen zwischen den beiden. Sie sind sich immer weniger einig über die Bewertung der Situation des Unternehmens und über allfällige Entscheidungen. Schließlich ergreift der Jüngere die Initiative und setzt ohne Nachfrage beim Kollegen eine Personalentscheidung durch. Der Eklat ist da.

Analyse Beide Geschäftsführer sind sich einig: Sie wollen das Unternehmen nach vorne bringen und gut für die Zukunft aufstellen. Aber während der Ältere die Expansion behutsam weiterführen will, setzt der Jüngere auf rasantes Wachstum. Der Eine schaut auf das Erreichte, der Andere auf das noch Erreichbare. So blockieren sie sich gegenseitig und gefährden die Position des Unternehmens am Markt. Das Alter und die Betriebszugehörigkeit spielen in dieser Konstellation eine entscheidende Rolle. Jüngere wollen sich beweisen, Dinge vorantreiben und herausfordernde und auch riskante Ziele erreichen. Ältere haben gezeigt, was sie können und achten mehr auf die Sicherung des Bestehenden. Jüngere schauen mehr auf die vielen Möglichkeiten und potenziellen Kunden außerhalb des Unternehmens, Ältere achten mehr auf die internen Prozesse und die Mitarbeiter.

Lösung Beiden muss klar werden, dass sie jeweils nur einen Teil der Wirklichkeit des Unternehmens sehen, nicht das Ganze. Jeder vertritt Auffassungen, die für sich angemessen sind, aber nicht für sich allein stehen bleiben dürfen. In einem von mir begleiteten 4-Augen-Gespräch können die beiden die Situation klären. Der Jüngere muss den Älteren respektieren und dessen Leistung achten. Dazu stehen sich beide gegenüber und sprechen rituelle Sätze der Wahrheit, die ich Ihnen vorgebe und sie nachsprechen lasse: „Sie sind älter als ich. Sie haben die größere Berufserfahrung. Sie waren vor mir da. Sie haben vor mir das Unternehmen gestaltet.“ Der Ältere spricht zum Jüngeren: „Sie bringen neue Ideen mit. Sie haben viel Energie und Innovationswillen.“ Dann folgen Sätze zur Beziehungsgestaltung. Der Jüngere zum Älteren: „Ich bitte Sie, mich an Ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Und ich wünsche mir, dass Sie meine Energie schätzen und sie mich für das Unternehmen einsetzen lassen.“ Der Ältere zum Jüngeren: „Ich bitte Sie, Ihre Kraft in einem guten Sinne für das Unternehmen einzusetzen. Ich wünsche mir, dass Sie dabei das Erreichte würdigen.“ Gegenseitiger Respekt und Würdigung der jeweiligen verschiedenen Stärken ergeben eine gute Atmosphäre der Zusammenarbeit.

Erkenntnis Es gibt natürliche Ordnungen zwischen den Menschen, die im zweck- und zahlen-dominierten Business-Klima in Vergessenheit geraten. Das Alter und die damit erworbene Lebenserfahrung gehören dazu. Respekt vor den Unterschieden erleichtert die Zusammenarbeit.

* Namen und Branche sind geändert

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Hauptstrasse 38 D-54552 Immerath

T 06573-996404 F 06573-996405

contact@nauconsult.de www.nauconsult.de
