

GENERATIONSKONFLIKT IM VERTRIEB

Die Erfahrung macht den Unterschied

In vielen Unternehmen, speziell im Vertrieb, ist es mittlerweile ein ungeschriebenes Gesetz: Wer älter als 50 Jahre ist, gehört zum »alten Eisen« und wird schnell aufs Abstellgleis geschoben. Was man dagegen tun kann, lesen Sie hier.

VON ALEXANDER JÜNGER

N

Altersspezifisches Personalmanagement ist in den kommenden Jahren eine der zentralen Herausforderungen in der Personalpolitik. Management Circle widmet diesem Thema am 20. und 21. Juni das zweitägige Intensivseminar **PERSONALMANAGEMENT 50+**. Mehr: www.managementcircle.de

Die 3P Beratungsgruppe bietet ein spezielles Programm für Führungskräfte: **DIE EIGENE MEISTERSCHAFT FINDEN**. Das Programm besteht aus Impulsgesprächen, Workshops sowie kollegialer Beratung, Coachings und gemeinsamer Clubbings (mit maximal acht Teilnehmern) über einen Zeitraum von sechs Monaten. Mehr: www.3P-Beratung.de

winn, sondern aufgrund des grassierenden Jugendwahns in Unternehmen als Handikap. Dies ermittelte jüngst eine Studie, an der rund 500 Führungskräfte teilnahmen.

Demnach sehen nicht einmal fünf Prozent aller Befragten die Perspektive, sich im Unternehmen persönlich weiterzuentwickeln, alternative Funktionen zur jetzigen Position wahrzunehmen oder sich würdevoll aus der aktiven Verant-

VIELN ÄLTEREN VERTRIEBLERN FEHLEN PERSPEKTIVEN FÜR EINE WEITERENTWICKLUNG.

wortung zurückzuziehen. Dafür notwendige Job-Alternativen und Angebote, wie externes Mentoring, Begleitung von Projekten als interner Coach, oder cross-funktionale Nachwuchsbetreuung, bieten die wenigsten Unternehmen ihren erfahrenen Vertrieblern aktiv an.

Die Folge: 90 Prozent der 50plus kleben solange es geht auf ihren Sesseln und betreiben Herrschaftswissen, nur um nicht mit eigener Kraft und selbst die jüngere Konkurrenz zu stärken. »Ohne Gegenwehr lasse ich mich nicht auf den Elefantenfriedhof schicken«, zeigt sich ein 54-jähriger Vertriebsleiter kampff-

ALT GEGEN JUNG

sB: Welche Fähigkeiten sprechen denn für die »Alten«?

Klötzl: *Zentrale Stärke der Älteren ist sicher, dass sie die Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns stellen. Jüngere sind eher produktorientiert. Aufgrund ihrer Erfahrung wissen die Älteren auch sehr viel besser, wie man effizient und effektiv Abschlüsse erzielt. Sie sind zudem loyaler, identifizieren sich stärker mit dem eigenen Unternehmen und haben den Blick fürs Wesentliche.*

sB: Was bringen hingegen die »Jungen« mit?

Klötzl: *Sicher Power und Dynamik (Aggressivität). Je nach Produkt und Branche sind das wichtige Eigenschaften. Der Umgang mit neuen Techniken und Entwicklungen fällt ihnen leichter. Sie sind flexibler und anpassungsbereiter.*

sB: Wie können die »Alten« hier mithalten?

Klötzl: *Zentral ist, sich geistig und körperlich fit zu halten, die Belastbarkeit zu erhalten. Auch die Bereitschaft zur Flexibilität ist zu erhöhen. Ältere sollten für sich eine Standortbestimmung vornehmen und sich Ziele setzen, wie und wo sie mit 60 Jahren arbeiten wollen. Dann gilt es, sich konsequent an die Zielerreichung zu machen. Das Ziel, den Weg der Meisterschaft zu gehen, halten wir für eine Chance, beruflich wie privat ein erfülltes Leben zu leben.*



Gustav Klötzl, Chef der Nürnberger 3P Beratungsgruppe.

INTERVIEW

bereit. Wie er tragen viele erfahrene Führungskräfte seit langem das Gefühl innerer Unzufriedenheit mit sich herum und die Überzeugung, in einer Einbahnstraße oder gar Sackgasse zu stecken, aus der herauszukommen schwierig ist.

»Ökonomisch betrachtet eine unglaubliche Ressourcenverschwendung«, meint Gustav Klötzl, Chef der Nürnberger 3P Beratungsgruppe. Denn die Führungsroutiniers halten oft Können, Fähigkeiten und Potenziale für alternative Funktionen und Aufgaben unter Verschluss. Oder aber sie setzen vorhandenes Erfahrungswissen stillschweigend nicht ein, nutzen Kundenkontakte nur bei eigenem Vorteil oder lassen jüngeren Kollegen generös den Vortritt in die schon längst erkannte Projekt-Falle.

Angebote wie das Meisterschaftsprogramm der 3P Beratungsgruppe treffen

daher bei erfahrenen Führungskräften auf besonderes Interesse. Denn Klötzl bietet mit seinem Kollegen, Coach Alfred Preuss, für diese Zielgruppe ein so genanntes Entscheidungs-Programm an. »Den Weg der Meisterschaft zu gehen,

FÜR ÄLTERE GILT: NICHT VERHARREN UND DIE WEICHEN NEU STELLEN!

empfiehlt sich allen erfahrenen Kräften, die noch einiges vor (sich) haben und ihre berufliche Zukunft aktiv in die Hand nehmen wollen«, berichtet Klötzl.

Entscheidend sei, »das Verharren und Abwarten zu beenden«, bestätigt Teilnehmer Robert Böhne, Vertriebsmanager in der Automationsbranche. Ihm ging es so wie den anderen fünf Teilnehmern. »Man muss sich von der vagen

LÄNGER IM BERUF

Laut einer aktuellen Studie von Korn/Ferry International plant die Mehrheit der Führungspersönlichkeiten (44 Prozent) über das Alter von 64 Jahren hinaus zu arbeiten – 15 Prozent sogar noch nach ihrem 70. Geburtstag. Auf die Frage, für welches Alter die Pensionierung geplant sei, war die populärste Antwort der Führungskräfte: zwischen 64 und 69 Jahren (29 Prozent). 28 Prozent der Führungskräfte entschieden sich für ein Alter von 60 bis 64 Jahren. Darüber hinaus sagte die Mehrheit der Führungspersönlichkeiten (62 Prozent), dass sie die Pensionierung derzeit zu einem späteren Zeitpunkt planen, als noch vor drei Jahren vorgesehen. Als möglichen Hinweis auf einen Grund dafür sagten 60 Prozent, dass sie das Rentenangebot ihrer Arbeitgeber für unzureichend halten. »Wir glauben jedoch, dass es zusätzliche Gründe dafür gibt, warum die Führungskräfte ihre Pensionierung über das traditionelle Alter hinaus verschieben«, ist sich Charles W.B. Wardell III, Mana-

ging Director bei Korn/Ferry International, sicher. »Die geburtenstarken Jahrgänge sind bekannt für ihre Arbeitsethik - und viele sind einfach noch nicht bereit, es gemüthlicher zu nehmen, speziell auch, da die durchschnittliche Lebenserwartung weiter-



Führungskräfte wollen länger arbeiten.

hin zunimmt. Obwohl dies die gegenwärtigen Probleme mit dem demografischen Fachkraftmangel nicht löst, ermöglicht es den Unternehmen, ihre erfahrenen Führungskräfte wirkungsvoll einzusetzen und das Betriebswissen an jüngere Nachfolger weiterzugeben.«

TRENDSTUDIE

Vielfalt und von oft gedachten, aber nicht realisierten Chancen verabschieden, um die Weichen neu zu stellen«, ergänzt Böhne. Wer auf der Höhe seiner Karriere ein Meister sein will, muss seine persönliche Meisterschaft gefunden haben, etwa als Profi im B-to-B-Geschäft oder als Vertriebsleiter, der als Coach mit »den Händen auf dem Rücken arbeitet und seine Mannschaft so erfolgreich macht«, erklärt Klötzl. Nur so seien außergewöhnliche Leistungen leicht zu vollbringen und Nachwuchskräfte keine Bedrohung, sondern Ergänzung.

Coach Preuss verweist die Teilnehmer immer darauf, weniger ihre momentane Situation im Blick zu haben, als vielmehr ihre Ziele an ihren Potenzialen auszurichten und die gereifte Persönlichkeit in den Vordergrund zu rücken. Peter Kany, Key-Account-Manager in der IT-Branche, bestätigt: »Entscheider wie wir sind es gewohnt, Dinge nur mit sich selbst auszumachen. Umso wertvoller ist für mich die Reflexion und der Austausch unter Gleichen.« Dazu bieten Klötzl und Preuss fundiert Gelegenheit. Ihr Programm verbindet Workshops und Coachings mit kollegialer Beratung, will heißen: Sechs bis acht Teilnehmer bilden so genannte Clubbings (in Anlehnung an die Tradition englischer Clubs), in denen sie sich gegenseitig durch Erfahrungsaustausch unterstützen.

INTEGRATIVE PERSONALPOLITIK IN DER FIRMENKULTUR VERANKERN.

Wie überall gilt: »Vorbeugen ist besser als heilen.« Deshalb empfiehlt Klötzl Unternehmen, auf die richtige Altersmischung zu achten und für einen generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu sorgen. Dadurch bleibt Know-how erhalten und die wechselseitige Wertschätzung wird gefördert. »Verankern Sie die intergenerative Personalpolitik in Ihrer Unternehmenskultur. Entfachen Sie bei den älteren Mitarbeitern Selbstverantwortung, Zielorientierung und Initiative, indem Sie ihnen die Chance geben, neue berufliche Perspektiven zu entwickeln.«