

Auch Chefs müssen sich an neue Umgangsformen gewöhnen

# Abschied von den alten Machtritualen

---

Von Michaela Bürger

---

Ein ganz alltägliches Meeting. Der Besprechungsraum füllt sich, Mitarbeiter und Kunden nehmen Platz. Eine angenehme Atmosphäre lädt zu einem produktiven Besprechungsnachmittag ein.

Ich betrete den Raum, begrüße jeden Einzelnen und biete den Besuchern Kaffee an. Auf dem Weg in die Küche frage ich in die Runde meiner Mitarbeiter im Büro, ob sie auch eine Tasse Kaffee möchten. Alle sehen vom Schreibtisch auf, lächeln mich an und sagen entweder: "Nein, danke." oder "Du, ich hole mir später einen." oder schütteln schmunzelnd den Kopf.

Unsere neue studentische Mitarbeiterin, den zweiten Tag in der Firma, 24 Jahre jung, ausgezeichneter Abiturdurchschnitt, ein Jahr Auslandserfahrung und drei Sprachen fließend, blickt interessiert von ihrer Arbeit auf und sagt mit fester Stimme: "Mir können Sie das Teewasser warm machen!"

Während ich etwas irritiert den Wasserkocher in Betrieb setze, denke ich kurz darüber nach, wie mein Chef damals wohl reagiert hätte, wenn ich ihm als junge Mitarbeiterin im Konzern diesen Satz serviert hätte.

Jetzt werden Sie vielleicht denken: Völlig unrealistisch, denn der hätte so eine blöde Frage gar nicht gestellt, sondern der Neuen am ersten Tag - durch die Teamassistentin - das Kaffeekochen beibringen lassen und hätte sie dann gerufen, um die Kaffeewünsche der Kunden und Mitarbeiter abzufragen. In vielen Firmen ist dies nach wie vor die klassische Arbeitsaufteilung und soll Respekt vor den "Vorgesetzten" zeigen. Der wie selbstverständlich im Arbeitsalltag erwartete Ritus für die Jungen und Unerfahrenen. Aber dieser Ritus wird immer weniger selbstverständlich.

Das liegt auch daran, dass Bewerber in der Regel mehrere Möglichkeiten haben und die gezielte Auswahl des Arbeitgebers nach ihren Kriterien nicht nur vornehmen, sondern auch offen kommunizieren. Ein Beispiel von vielen: Eine Führungskraft aus einem Unternehmen, das nicht zum ersten Mal zu den beliebtesten Arbeitgebern zählt, erzählt mir völlig erbost, dass jetzt ein Student, der während seines Studiums schon über mehrere Einsätze bei ihm tätig war, gesagt hat, er müsse sich den nächsten Einsatz nochmal in Ruhe überlegen, da er zwei weitere Angebote hat, die ihn auch sehr interessieren.

"Was glaubt der denn, wer er ist? Ich hätte mir früher alle fünf Finger einzeln abgeschleckt, wenn ich solch ein Projekt hätte machen dürfen?" waren die Worte der Führungskraft. "Und überhaupt, was ich schon für den getan habe. Sogar im Leitungskreis habe ich ihn vorgestellt. Wo bleibt der Respekt vor mir und meinem Einsatz für ihn und vielleicht ein bisschen Dankbarkeit?"

## **Passen unsere Huldigungsgesten überhaupt noch in die neue Arbeitswelt?**

Ja, meine Damen und Herrn Direktoren, Hauptabteilungsleiter, Geschäftsführer und Vorstände: In diesem Punkt haben sich die Zeiten wirklich verändert. Ihre Titel beeindrucken nicht mehr, Ihre großen Büros und Symbole der Macht interessieren immer weniger, und ob Ihr Kästchen im Organigramm ganz oben oder ganz unten ist, ist unerheblich. Rang, Name und Statussymbole haben in vielen "jungen" und gleichzeitig erfolgreichen Unternehmen ausgedient, und das ist nicht nur Prognostik oder Gerede - das ist Fakt.

Die jungen Mitarbeiter der Generation Y sind kaum noch ehrfürchtig und unterwürfig. Sie stellen sich ganz selbstbewusst und selbstverständlich mit Ihnen auf eine Stufe, wissen genau, welchen Wert sie bereits haben und leiten damit einen Wandel unserer Unternehmenskulturen ein.

Respekt kann nicht mehr qua Rolle oder Funktion eingefordert werden, sondern wirkt stattdessen in erster Linie über die Leistung und den Vorbildcharakter. Manche mögen das bedauern, aber für mich ist es eine positive Entwicklung - weil sie etwas bewegt. Alte Strukturen werden hinterfragt und aufgebrochen, der Umgang miteinander wird wie selbstverständlich menschlicher. Aber natürlich erfordert dieser Wandel von allen, die noch anders geprägt wurden, ein Umdenken und einen neuen Umgang mit hierarchischen Ritualen und Wichtigkeitsgesten.

Unsere neue Mitarbeiterin hat sich nicht so verhalten, wie wir es mit unserem tief verankerten Rollenverständnis von ihr erwartet hätten. Was war falsch an ihrer Reaktion? Ich habe eine Frage gestellt und sie hat geantwortet. Das einzige was man ihr sagen muss, ist, dass es der Respekt immer noch erfordert ein "Bitte" in einen Aufforderungssatz einzuarbeiten und dass sie doch über unsere Rollenverteilung nachdenken sollte: Ob es vielleicht nicht doch besser gewesen wäre, wenn sie den Kaffee serviert und gleichzeitig ihr Teewasser heiß gemacht hätte. Dann hätte ich mich in dieser Zeit aktiv um den Kunden kümmern können, da dieser unser aller Einkommen sichert.

Generell stellt sich die Frage, ob wir versuchen sollen und wollen, die Berufsanfänger unserem Rollenverständnis anzupassen. Oder sollten wir nicht lieber selbstkritisch hinterfragen, ob unsere alten Huldigungs- und Respektrituale überhaupt noch in unsere neue Arbeitswelt passen?

Schon die Erfolgswelle der New Economy hat spätestens seit der Jahrtausendwende zu einer Veränderung von Firmenkulturen geführt. In Startups ist es nicht nur vollkommen üblich, in Jeans, T-Shirt und Turnschuhen zur Arbeit zu erscheinen, sondern auch der Umgang miteinander ist ein anderer und deutlich lockerer als in den meisten Old Economy-Unternehmen. Man ist nicht nur mit den Kollegen, sondern auch mit den Chefs und Vorständen per Du, jeder Mitarbeiter wird gefragt und kann sich jederzeit zu Wort melden und mitreden bzw. einen Beitrag leisten. Hierarchien und althergebrachte Rituale spielen keine Rolle mehr, sondern werden als unnötiger Ballast und Zeitverschwendung empfunden. Stattdessen geht es darum, dass alle an einem Strang ziehen, es geht um effektive Teamarbeit, Wissen und Leistung. Und: Viele Startups fahren mit dieser Einstellung höchst erfolgreich.

## **Wenn das neue Verhalten in Frechheit und Dreistigkeit umschlägt**

Wir "alten Chefs" müssen uns mit dieser Entwicklung auseinandersetzen. Wir müssen erkennen und akzeptieren, dass es neue Parameter für Respekt und Anerkennung und für den Umgang miteinander gibt. Als Führungskräfte ist es unsere Aufgabe, auf die Berufseinsteiger zuzugehen, sie zu verstehen und ihnen und allen anderen Mitarbeitern eine möglichst positive Karriereentwicklung zu ermöglichen. Den Jungen ist es laut zahlreichen Studien wichtig, dass sie regelmäßiges Feedback für ihre Arbeit erhalten. Sie streben nach Anerkennung und suchen den Kontakt und Austausch mit ihren Führungskräften. Dieses

Bedürfnis sollten wir erfüllen, denn daran ist nichts Schlechtes, im Gegenteil: Alle Seiten können von einer solchen Kommunikation auf Augenhöhe statt einer "Top-down"-Kommunikation nur profitieren.

Das bedeutet nicht, dass jeder Umgangston geduldet oder für gut befunden werden muss. Gegenseitiger Respekt und menschliche Wertschätzung bilden nach wie vor die Basis einer gelungenen Zusammenarbeit - nur funktioniert das eben heute auch unabhängig von Titeln, Machtpositionen und Hierarchien.

Für viele von uns wird es nicht einfach sein, mit der Umstellung zu Recht zu kommen. Sicher werden wir uns die Frage stellen, wo berechtigterweise Rollenmuster aufgebrochen und neue Töne angeschlagen werden und wo dieser veränderte Umgang miteinander in Frechheit und Dreistigkeit umschlägt. Wo ist die Grenze und wer setzt den Maßstab? Wie gehen wir damit um?

### **Echter Adel ist der Adel des Herzens und nicht des Titels**

Kritisch wird es dann, wenn die junge Generation, aufgewachsen in einer Zeit permanenten Wohlstands, ein zu ausgeprägtes Konsumentendenken an den Tag legt. Wer immer nur fordert, aber wenig einbringt und leistet, wird beruflich und menschlich anecken.

Vielleicht spiegeln die "Millenials", wie die Vertreter der Generation Y auch genannt werden, in ihrem Verhalten - wenn es uns frech erscheint - manchmal auch nur die ruppigen Managementmethoden, wie sie ihnen bei so manchem "Chef" im persönlichen Umfeld oder auch in Film und Fernsehen aufgefallen sind? Dann müssen wir darauf setzen, unsere Kinder schon von klein auf zuhause und in der Bildung zu sozialisieren.

Höflichkeit und Respekt sind Werte, die vorgelebt und erlernt werden. So einige Firmenchefs der vergangenen Jahrzehnte sind hier ihrer Vorbildrolle nicht immer gerecht geworden.

Echter Adel ist der Adel des Herzens und nicht der Abstammung, des Titels oder der Position. Es muss in einem Unternehmen Hierarchien geben, weil sonst keine Entscheidungen getroffen werden könnten und kein Fortschritt möglich wäre.

Aber unsere Position als Führungskräfte gibt uns nicht das Recht dazu, uns anderen menschlich überlegen zu fühlen. Sie gibt uns Macht und Verantwortung und dieser gilt es in erster Linie gerecht zu werden.

Denn wir wollen die jungen, motivierten und gut ausgebildeten Mitarbeiter an Bord haben und werden schon allein aus personellen Gründen nicht umhin kommen, uns mit ihnen und ihrer "anderen" Sozialisierung auseinanderzusetzen. Mit ihnen zieht mehr Vielfalt und Lockerheit in unsere Firmen ein, die uns bereichern und Neues zulassen.

Wenn Ihnen also das nächste Mal eine zunächst befremdliche, scheinbar freche Aussage eines Mitarbeiters begegnet, urteilen Sie nicht sofort. Denken Sie über sich und Ihr Rollenverständnis nach! Vielleicht ist es Zeit, sich auf Neues ein zu lassen? Versuchen Sie's. Sie können nur gewinnen.

*Michaela Bürger ist Inhaberin der Unternehmensberatung "Michaela Bürger Consulting" und Mitglied der MeinungsMacher von [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de).*

---

© manager magazin online 2015

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH