

## ZWISCHEN GENERATIONEN

## DIE KRAFT DER MITTE

## WARUM MIDDLE-AGER SCHLÜSSELROLLEN ZWISCHEN HIERARCHIE, VIELFALT UND KONFLIKTLÖSUNG EINNEHMEN

*In der heutigen Unternehmensrealität wird von Führungskräften erwartet, dass sie gleichzeitig Leistungsträger, Kulturträger und Sinnvermittler sind. Besonders die mittlere Führungsebene – häufig mit Mitte 40 bis Mitte 50 selbst im „Middle Age“ angekommen – nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie führt Teams, die in puncto Generation, Herkunft, Werteverständnis und Arbeitsstile zunehmend heterogen sind. Gleichzeitig agiert sie unterhalb einer Unternehmensspitze, die andere Erfahrungen und Erwartungen mitbringt.*



© Realistic AI Studio - stock.adobe.com

Die Middle-Ager stehen somit an einer neuralgischen Schnittstelle: Sie führen Mitarbeitende und Führungskräfte. Und sie vermitteln zwischen oftmals gegensätzlichen Erwartungshaltungen.

#### Wenn Werte aufeinanderprallen

In vielen Organisationen treffen heute mehrere Generationen aufeinander: Digital Natives mit Wunsch nach Sinn, Entwicklung und Flexibilität und Babyboomer mit Erfahrung, Loyalität und Effizienzdenken. Dazwischen: Generation X, die sich nicht selten zwischen Veränderungswille und Pragmatismus aufreißt.

Ein Beispiel: Ein junges Führungstalent übernimmt mit 28 Jahren eine Teamleitung. Im Team: ein erfahrener Kollege mit 59, dessen Führungsambitionen nie erfüllt wurden. Die erste Entscheidung der jungen Führungskraft, Einführung von asynchronen Stand-ups via App,

wird von ihm als Kontrollverlust erlebt. Der Konflikt ist programmiert.

Hier braucht es Middle-Ager, die in der Lage sind, solche Spannungen nicht nur zu moderieren, sondern aktiv kulturell aufzulösen. Das bedeutet nicht, Kompromisse auf niedrigstem Level zu verhandeln, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem unterschiedliche Erwartungen benennbar, verhandelbar und integrierbar sind.

#### Vom Vorgesetzten zum Vermittler

Middle-Ager in Führungsrollen benötigen ein neues Rollenverständnis. Gefragt ist weniger der klassisch steuernde Vorgesetzte, sondern vielmehr der reflektierte Vermittler, Übersetzer und Impulsgeber. Das verlangt neben fachlicher Autorität auch soziale Reife und kommunikative Kompetenz.

Viele dieser Führungskräfte sind geprägt durch Jahre in eher hierarchisch strukturierten Systemen. Gleichzeitig merken sie, dass autoritäre Muster zunehmend an Wirksamkeit verlieren. Die Herausforderung: das eigene Führungsverständnis anzupassen, ohne die eigene Identität zu verlieren.

In der Praxis heißt das zum Beispiel: Gesprächsformate zu schaffen, in denen Feedback alters- und kultursensibel funktioniert. Konflikte früher zu erkennen und nicht erst zu handeln, wenn das Team „brennt“. Oder auch: Als Coach zu agieren, statt sich im operativen Klein-Klein zu verlieren.

### Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Gerade in altersgemischten Teams entstehen schnell Missverständnisse: Die einen interpretieren Zurückhaltung als Inkompetenz, die anderen Neugier als Respektlosigkeit. Wenn dann noch kulturelle Unterschiede zum Beispiel in der Kommunikationsart oder im Umgang mit Hierarchie hinzukommen, ist Eskalation programmiert.

Middle-Ager haben hier die Chance, psychologische Sicherheit herzustellen. Das bedeutet: eine Atmosphäre, in der Teammitglieder sich trauen, offen zu sprechen, unabhängig von Alter, Herkunft oder Status. Studien zeigen: Psychologische Sicherheit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Teamleistung. Sie entsteht dort, wo Führungskräfte bewusst zuhören, Unsicherheiten ansprechen und Diversität als Ressource statt als Störgröße begreifen.

### Die unterschätzte Rolle der „zweiten Reihe“

Vielfach wird die mittlere Führungsebene als reiner Transmissionsriemen zwischen „oben“ und „unten“ gesehen. In Wahrheit sind Middle-Ager oft die entscheidenden Kulturträger. Sie formen tagtäglich, wie Strategie in die Organisation wirkt. Wie Wandel kommuniziert wird. Wie Konflikte gelöst oder eskaliert werden.

Gerade in der Führung von Führungskräften zeigt sich die Qualität von Leadership besonders deutlich: Kann ich als Middle-Ager eine neue Führungskraft so begleiten, dass sie sich entwickelt, Vertrauen aufbaut, Wirksamkeit erlebt, ohne sie zu bevormunden oder im Stich zu lassen?

Es sind diese „stillen Interventionen“, die oft über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Doch sie geschehen abseits der großen Strategieformate, im direkten Gespräch, in kleinen Ritualen, im täglichen Führungsverhalten. Wer sie beherrscht, wird nicht nur als Führungskraft wirksam, sondern auch als Kulturstifter.

### Fazit: Neue Führungsrolle, neue Wirksamkeit

Middle-Ager haben das Potenzial, die Brücke zwischen Generationen, Kulturen und Führungsebenen zu schlagen. Dazu braucht es ein tiefes Verständnis für Unter-



© Ron - stock.adobe.com

schiedlichkeit und den Willen, sich selbst immer wieder zu reflektieren. Wer in dieser Lebens- und Karrierestufe bereit ist, neue Perspektiven einzunehmen, wird nicht zum Verwalter des Status quo, sondern zum aktiven Gestalter des Wandels.

In einer Zeit, in der Diversität in Teams zur Normalität geworden ist, sind es gerade diese „Führungskräfte der Mitte“, die den Unterschied machen. Nicht mit lauten Parolen. Sondern mit kluger Vermittlung, authentischer Führung und dem Mut, sich selbst immer wieder zu hinterfragen.

Doch dieser Weg ist anspruchsvoll. Middle-Ager bewegen sich in einem komplexen Spannungsfeld, das Reflexion, Souveränität und Klarheit verlangt. Um dieser Rolle gerecht zu werden, braucht es gezielte Förderung – durch spezifische Programme, externes Coaching und kollegiale Sparringsformate. Denn die Kraft der Mitte entfaltet sich nicht von allein. —



### Über den Autor

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und Top-Managern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen.