



Bei vielen Aufgaben und Projekten versprechen altersgemischte Teams Erfolg.

Bild: Thinkstock

Altersgemischte Teams

Wie Führung Diversity gezielt fördern kann

«Die Jungen wollen keine Verantwortung übernehmen und sind weg, kaum sind sie hier», «die Alten kommen nicht mehr mit – technisch zu wenig up to date, zu langsam». Vorurteile über die jeweils anderen hört man oft. In der Zusammenarbeit geht es jedoch darum, die unterschiedlichen Fähigkeiten anzuerkennen und produktiv zu nutzen. Führungskräften kommt in der Gestaltung erfolgreicher Zusammenarbeit in altersgemischten Teams eine tragende Rolle zu. Von René Weber *

In einer gross angelegten Führungsstudie hat die Kalaidos Fachhochschule (unterstützt durch die Schweizer Kader Organisation SKO) die Herausforderungen für Führungskräfte identifiziert und als Leadership-Barometer 2014 publiziert. Teilgenommen haben über 1300 Führungskräfte und -experten. Die Antwort der Befragten

ist klar: Die grossen Herausforderungen sind:

1. innovativ zu sein und
2. die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden.

Abgefragt wurden ebenfalls Herausforderungen hinsichtlich Führung von altersgemischten Teams. Dabei landet die Her-

ausforderung, älteren Mitarbeitenden ein passendes Arbeitsumfeld zu bieten, lediglich auf Rang 65 (von 75). Die Herausforderung, ein Team mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen zu führen, steht auf Rang 68. Es scheint für Führungskräfte also herausforderndere Aufgaben zu geben, als Teams mit Mitarbeitenden verschiedener

Generationen zu führen. Eine interessante Unterscheidung ergibt sich jedoch bei diesen beiden Items hinsichtlich des Alters der Führungskraft: Unter 30-jährige und über 50-jährige schätzen diese Items als deutlich herausfordernder ein als Führungskräfte in der Altersspanne 30–50 Jahre.

Generationen im Zusammenspiel

Die Ursachen für eine nicht gelungene Zusammenarbeit in altersgemischten Teams liegen in der Regel in zwei wesentlichen Punkten: a) den vorhandenen Vorurteilen (siehe die Beispiele oben) und b) einer undifferenzierten Führung. Aufgrund einiger Exponenten oder einiger Merkmale einer Generation macht man sich ein Bild, «wie die anderen sind». Diese Pauschalisierungen und Schubladisierung halten sich in der Generationenfrage nach wie vor, obwohl die meisten Vorurteile durch Studien widerlegt sind (z.B. dass ältere Mitarbeitende weniger leistungsfähig sind). Dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden, ist vorerst sicherlich nicht schlecht. Nur: Mitarbeiter haben verschiedene Interessen und reagieren unterschiedlich auf Anreizsysteme. Alle über den gleichen Strang zu schlagen, wird der Vielfalt im Unternehmen nicht gerecht und ignoriert die Chancen, die ein aktives Diversity-Management bieten würde. Dies betrifft nicht nur den Aspekt des Alters, sondern auch des kulturellen Hintergrunds, der Bildung, der Berufserfahrung etc.

Gezielt führen

Die Zusammenarbeit der Generationen in einem Team wird jedoch häufig unter zwei Fragestellungen beleuchtet. Zum einen: Wie integriere ich die Generation Y? Zum anderen: Was mache ich mit älteren Mitarbeitenden? Beide Fragen greifen zu kurz, da sie an einer konstruktiven und produktiven Gestaltung der Zusammenarbeit vorbeiziele. Die Frage sollte vielmehr lauten: Wie schaffe ich es als Führungskraft, den besten Nutzen aus altersgemischten Teams zu ziehen? Also die Frage, wie ich ein Intergenerationen-Manager werde, wie ein Intergenerationen-Team aufbaue und wie eine Intergenerationen-Firma erfolgreich führen kann (siehe Kasten).

Ältere Mitarbeiter sind zwar in der Regel körperlich weniger leistungsfähig, die soziale und strategische Leistungsfähigkeit – ganzheitliches Verständnis, Empathie, Besonnenheit – nimmt im Alter tendenziell

zu. Zunehmendes Alter ist folglich nicht gleich «weniger» und «schlechter», sondern «anders». Deshalb ist es angezeigt, diese Diversity aktiv zu managen. Die Vorteile eines aktiven Managements sind dabei nicht zu unterschätzen (Weber, 2014). Unter anderem profitiert das Unternehmen in folgenden Bereichen:

Lernende Organisation und Wissensmanagement

Junge lernen von Erfahrenen, Erfahrene von den Jungen. Erfahrene Mitarbeiter können z.B. vermehrt als interne Berater und Projektbegleiter von jüngeren Führungskräften eingesetzt werden. Jüngere unterstützen ältere Mitarbeitende bei (kommunikations-) technischen Herausforderungen.

Innovation

Verschiedene Perspektiven beleuchten ein Problem oder eine Herausforderung von verschiedenen Seiten. Die Lösungsfindung dauert möglicherweise etwas länger, das Resultat ist in der Regel innovativer, qualitativ besser und tragfähiger.

Höhere Kundenorientierung

Wie die Mitarbeitenden haben auch die Kunden verschiedene Ansprüche und Erwartungen. In der Kundenberatung funktioniert in der Regel die Beziehung zwischen ungefähr Gleichaltrigen am besten.

Nicht bei allen Aufgaben und Projekten versprechen altersgemischte Teams Erfolg, wie ein Forschungsprojekt der Technischen



* René Weber ist Leiter des Instituts für Leadership und HR an der Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG.

Universität Dresden zeigt: Vor allem bei Aufgaben mit komplexen Anforderungen und mässigem Zeitdruck stellen sich die positiven Effekte ein (Wegge, 2008). Bei Routineaufgaben und standardisierten Abläufen ergeben sich kaum positive Effekte bzw. überwiegen teilweise die negativen Auswirkungen wie schlechteres Arbeitsklima, schlechtere Leistungen und höhere Fluktuation. Ein aktives Intergenerationen-Management startet vorerst in der Analyse des Systems und der zu erledigenden Aufgaben und Projekte – und entscheidet dann, welche Kompetenzen zur wirkungsvollen und effizienten Abwicklung nötig sind. «L'art pour l'art»-Aktionen, weil Diversity gerade in aller Munde ist, bringen wenig.

Literatur

- Weber, R. et al (2014): Leadership-Barometer 2014, Kalaidos Fachhochschule, www.athemia.com
 Weber, R. (2013): «Leading Generations – Why and How», SKO-Ratgeber <http://www.hrundleadership.ch/personalentwicklung/leading-generations-why-and-how/>
 Wegge, J. et al (2008): Alter und Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10,3.

Ansätze zur wirkungsvollen Zusammenarbeit

- Zusammenarbeit explizit besprechen: Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen diskutieren und abstimmen. Festlegen von Regeln für die Zusammenarbeit
- Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern: Verschiedene Perspektiven, Erfahrungen, Aus-/Weiterbildungen und Interessen wertschätzen und den Austausch aktiv fördern
- Individuelle Anreizsysteme schaffen: Mitsprache der Mitarbeitenden bei der Wahl von Anreizsystemen (z.B. statt Bonus einen Beitrag zur Weiterbildung oder ein Stage im Ausland)
- Verschiedene Entwicklungsschritte/-pfade ermöglichen: Individualisierte Laufbahnpfade und Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. von der Führungskraft zum internen Experten/Berater), spezifische Angebot für Ü55
- Flexible Rahmenbedingungen schaffen: So weit wie möglich flexible Rahmenbedingungen für die Arbeit schaffen: Teilzeitarbeit, Job Sharing, Home-Office, Aufgaben nach eigenen Präferenzen und Fähigkeiten verteilen (oder selbstorganisiert verteilen lassen)
- Bewusste Gestaltung altersgemischter Teams: Zusammenfassend für alle diese Punkte: Bewusst altersgemischte Teams schaffen nach eingehender Analyse des Systems und der Aufgaben.