

Richtig eingesetzt, sind «die Alten» im Team wertvoll

René Weber, Leiter Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule

Nicht jede Arbeit ist für altersgemischte Teams geeignet. Doch bringen ältere Mitarbeitende einem Unternehmen durchaus Vorteile – besonders bei komplexen Herausforderungen oder im Bereich von Dienstleistungen.



Sind die Vorurteile erst mal abgebaut, profitieren viele Unternehmen vom Teamwork zwischen Jung und Alt.

Häufig wird die Zusammenarbeit der Generationen unter zwei Aspekten beleuchtet: Wie integriere ich die Generation Y? Und: Was mache ich mit «den Alten»? Die Frage sollte jedoch lauten: Wie schaffe ich es, den besten Nutzen aus altersgemischten Teams zu ziehen?

Vorurteile gegenüber bestimmten Altersgruppen

«Die Jungen wollen sowieso keine Verantwortung übernehmen und sind weg, kaum sind sie hier», «die Alten kommen einfach nicht mehr mit – technisch zu wenig up to date, zu langsam.» Vorurteile über die jeweils Anderen hört man oft. «Die Alten» seien überfordert und brächten keinen Mehrwert mehr. Mit «den Jungen» aus der Generation Y sei es schwierig, in einem Unternehmen zusammenzuarbeiten. Sie gelten als wenig loyal, als nicht führbar, auch wegen ihres Bedürfnisses nach Freiheit und Ungebundenheit. Die Pauschalisierungen der Generationen greifen jedoch nur bestimmte Aspekte heraus; das Gesamte lassen sie aussen vor. Denn grundsätzlich geht es darum, wie Generationen zusammenarbeiten und wie die unterschiedlichen Fähigkeiten gewertet und genutzt werden können. Führungskräfte sollten sich dabei ihrer Rolle als Intergenerationen-Manager bewusst sein.

Der Stellenwert der Arbeit ist verschieden

Häufig gibt es in altersgemischten Teams unterschiedliche Wertvorstellungen. Beispielsweise zur Arbeit: «Ich arbeite, um zu leben – ich lebe, um zu arbeiten» versus «Leben und Arbeit, das unterscheide ich nicht». Die Einstellungen zu Lebensqualität, zu Arbeitsmoral und zur Work-Life-Balance driften zwischen den Generationen auseinander. Hinzu kommen Aspekte in der Kommunikation: Slang und Anglizismen bei den Jungen, formelles Sie versus informelles Du in der Ansprache oder die Direktheit der Aussagen. Dies alles führt dazu, dass häufig eine Generation Mühe hat zu verstehen, was die andere sagt. Eine weitere Differenz zeigt sich im Umgang mit der Technologie. Die Generation Y ist mit dem Computer aufgewachsen, ihr Blut fließt über WLAN, sie sind online. Die moderne Technologie ist für sie nicht nur Spielzeug, sondern natürliches Arbeits- und Kommunikationsinstrument. Sie gehen mit Computern in einer virtuellen Selbstverständlichkeit um und lernen neue Anwendungen im Nu.

Altersgruppen beurteilen Schwierigkeiten unterschiedlich

In einer grossen Führungsstudie hat die Kalaidos Fachhochschule die Herausforderungen für Führungskräfte analysiert. Für den Leadership-Barometer 2014 haben über 1300 Führungskräfte und -experten ihre Einschätzungen abgegeben. Die Antwort der Befragten ist eindeutig: Die grossen Herausforderungen sind, innovativ zu sein und die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Den älteren Mitarbeitenden ein passendes Arbeitsumfeld zu bieten, landet hingegen auf Rang 65 (von 75). Noch weiter hinten erscheint, ein Team mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen zu führen (Rang 68). Führungskräfte sehen folglich im Intergenerationen-Management keine allzu grossen Herausforderungen. Interessant ist aber, dass sich je nach Alter der Befragten ein anderes Resultat ergibt: Unter 30-Jährige und über 50-Jährige schätzen die intergenerative Zusammenarbeit deutlich herausfordernder ein als Führungskräfte in der Altersspanne von 30 bis 50 Jahren.

Nicht alle in den gleichen Topf werfen

Ältere Mitarbeitende sind zwar in der Regel körperlich weniger leistungsfähig; die soziale und strategische Leistungsfähigkeit, wie ein ganzheitliches Verständnis, Empathie, Besonnenheit, nimmt im Alter jedoch tendenziell zu. Älter ist folglich nicht gleich «weniger» und «schlechter», sondern gleich «anders». Trotzdem können Probleme entstehen, und zwar aus folgenden Gründen:

- **Schubladendenken und Pauschalisierungen:** Aufgrund einiger Exponenten oder einiger Merkmale einer Generation macht man sich ein Bild, wie die anderen sind.
- **Veränderungsresistenz und fehlende Reflexionsbereitschaft:** Unvermögen, die eigene Perspektive zu überdenken und Alternativen bzw. andere Sichtweisen zu akzeptieren.
- **Undifferenzierte Führung und Organisationsgestaltung:** Alle Mitarbeitenden gleich zu behandeln, ist sicherlich nicht schlecht. Nur: Mitarbeitende haben verschiedene Interessen und reagieren unterschiedlich auf Anreizsysteme. Alle in den gleichen Topf zu werfen, wird der Vielfalt im Unternehmen nicht gerecht. Es ignoriert die Chancen, die ein aktives Diversity-Management bieten würde.

Wann sich eine Durchmischung auszahlt

Deshalb ist es angezeigt, diese Verschiedenheit in Bezug auf das Alter aktiv zu managen. Unter anderem profitiert das Unternehmen in folgenden Bereichen:

- **Lernende Organisation und Wissensmanagement:** Junge lernen von Erfahrenen, Erfahrene von den Jungen. Ältere Mitarbeitenden können 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 in der Regel länger, das Resultat ist jedoch innovativer, qualitativ besser und erhält mehr Akzeptanz.
- **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.

Doch nicht bei allen Aufgaben und Projekten versprechen altersgemischte Teams Erfolg, wie ein Forschungsprojekt der Technischen Universität Dresden zeigt. Die positiven Effekte stellen sich vor allem bei Aufgaben mit komplexen Anforderungen und mässigem Zeitdruck ein. Bei Routineaufgaben und standardisierten Abläufen überwiegen teilweise die negativen Auswirkungen. Es kann zu einem schlechten Arbeitsklima, zu schlechteren Leistungen und zu einer höheren Fluktuation kommen.

Erfolgsrezept: Die Zusammenarbeit bewusst gestalten

Soll ein altersgemischtes Team gut funktionieren, ist es wichtig, dass Führungskräfte bewusst auf die einzelnen Mitarbeitenden eingehen und die Zusammenarbeit untereinander aktiv fördern und gestalten. Hier ein paar Möglichkeiten:

- **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 eines 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 über 55.
- **Flexible Rahmenbedingungen schaffen:** So weit wie möglich flexible Rahmenbedingungen für die Arbeit schaffen: Teilzeitarbeit, Jobsharing, Homeoffice, Aufgaben nach eigenen Präferenzen und Fähigkeiten verteilen (oder selbst organisiert verteilen lassen).

Fazit

Für alle diese Punkte gilt zu beachten: Altersgemischte Teams sind kein Nachteil. Man sollte sich jedoch besonders als Führungskraft bewusst sein, dass sich nicht jede Aufgabe in einem altersgemischtem Team optimal lösen lässt. Ein altersgemischtes Team verlangt (wie eigentlich jedes Team) entsprechende Aufmerksamkeit und eine bewusst gestaltete Zusammenarbeit.