



EINE FRAGE DER **WERTSCHÄTZUNG**

Wenn Jung und Alt zusammenarbeiten, hat ein Unternehmen viele Vorteile. Voraussetzung dafür ist eine moderne Führungskultur auf Augenhöhe.

Von **Dr. Siegfried Lachmair**

Wenn alles gut läuft, sind meist alle zufrieden. Kaum kommt etwas Sand in die Team-Abläufe oder -Zusammenarbeit, taucht jedoch oft die Frage nach dem Verursacher bzw. dem Schuldigen auf. Eine Praxis, die leider immer noch vorkommt. Dass damit persönliches sowie gemeinsames organisationales Lernen nicht wirklich möglich wird, ist selbstredend. Denn wer einen Schuldigen sucht, findet meist auch einen, löst damit aber selten offene und gelingende gemeinsame Lernprozesse aus.

Dazu braucht es ein anderes Klima. Eines, das von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist. Und Vertrauen entsteht durch gemeinsam entwickelte und gelebte Werte der Mitarbeiter bzw. Team-Mitglieder sowie vor allem durch die Vorbild-Funktion der Führungskräfte. Nur wer authentisch seine Führungsrolle »

wahrnimmt, ist glaubwürdig, und so kann ein gutes Miteinander entstehen. Durch gemeinsames Tun und Erleben kann Vertrauen und das Gefühl von Zugehörigkeit entstehen bzw. vertieft werden – aber auch erschüttert werden. Wenn es um die Einführung von altersgemischten Teams in der Unternehmenspraxis geht, ist vorab zu klären, wie es um die Unternehmens- und Führungskultur an sich bestellt ist. Herrscht in der Organisation eher eine offene laterale Team-Kultur vor, die von Vertrauen, Ehrlichkeit, Fairness, Wertschätzung und gegenseitigem Respekt geprägt ist, oder doch mehr eine hierarchische Linien-Kultur mit Vorgesetzten, die ihren Mitarbeitern Aufträge („Befehle“) erteilen ... Letztere Organisations-Kultur erfordert ein anderes Vorgehen als eine laterale Team-Kultur bei der Einführung von altersgemischten Teams. Dies im Vorfeld zu klären, ist Teil der Auftragsklärung sowie des Diagnose-Prozesses zu Beginn des Projekts „Implementierung von altersgemischten Teams“. Wer gemeinsames Lernen, Erleben und einen Wissens-Transfer ermöglichen will, braucht altersgemischte Teams in seiner Organisation, was jedoch eine gute Arbeits- sowie Lern-Umgebung voraussetzt, welche bei einer „Vertrauens-Kultur“ am ehesten gegeben ist. Und natürlich muss man auch selbst lernen wollen (Stichwort „motiviert sein“) und dürfen („auch die organisationalen Rahmenbedingungen müssen passen“). Beim organisationalen Lernen geht es um das Lernen in Peer-Groups, in Lernpartnerschaften, mit Mentoren, aber auch darum, dass man Fehler machen darf und dass es Freiräume zum Austausch, zum Nachdenken, zum Refle-

tieren, zum Experimentieren mit Neuem gibt und man sich nicht in der Effizienzfalle (ohne Freiräume) befindet. Der Nutzen und Mehrwert von altersgemischten Teams ist ein Vielfacher:

- » Zusammenarbeit zwischen Jung & Alt
- » Vielfalt der Meinungen und Sichtweisen
- » Wissens- und Erfahrungs-Transfer
- » Gegenseitige Kompetenzverbreiterung
- » Breiteres personales Netz
- » Neue Dynamiken und Entwicklungen
- » Gesundheitsförderliche Wirkung

Bei der Implementierung selbst empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehens-Modell, welches sich in folgende Schritte unterteilt und einen laufenden gemeinsamen Lern-Prozess darstellt, wobei bereits mit der Implementierung gemeinsames Lernen voneinander erfolgt und in der Regel eine Kultur-Veränderung mit einher geht:

- 1.** Sensibilisieren der Führungskräfte und Mitarbeiter
- 2.** Analyse der Altersstruktur samt deren Bewertung
- 3.** Ableiten von Handlungs-Empfehlungen sowie laufendes Monitoring

1. Sensibilisieren der Führungskräfte und Mitarbeiter

Diesem Schritt kommt in der Praxis die größte Bedeutung zu, da ohne die Führungskräfte als Vorbilder für die Mitarbeiter sich meist eher nur wenig verändert. Gerade diese dürfen ihre Haltung gegenüber „Älteren“ als auch „Jungen“ ändern, sofern sie nicht bereits tatsächlich wertschätzend, offen und fair beiden „Gruppen“ »

Wer gemeinsames Lernen, Erleben und einen Wissens-Transfer ermöglichen will, braucht altersgemischte Teams in seiner Organisation



gegenüber sind. Ältere Mitarbeiter wollen in der Regel Leistung erbringen, benötigen jedoch andere Rahmenbedingungen für altersgerechtes Arbeiten und Lernen als Jüngere. Dies ist von den Führungskräften entsprechend zu respektieren, zu berücksichtigen und in einem fairen Dialog auf Augenhöhe zu kommunizieren. Und dies kann vor allem mithilfe von altersgemischten Teams möglich werden. Denn bei diesen erfolgt Wissens- und Erfahrungs-Transfer durch Tandem-Lernen, Tandem-Projekte, Transfer-Meetings, Erfahrungs-Dialoge, Werte- & Entwicklungs-Dialoge, Mentoring-Projekte, kollegiale Fall-Beratung, Storytelling. So lernen die Jüngeren von den erfahrenen Älteren und umgekehrt die Älteren von den Jüngeren, vorausgesetzt eine offene Kultur ist bereits vorhanden oder zumindest im Entstehen. Darüber hinaus sollte gelebte Wertschätzung, gegenseitiger Respekt, altersgerechtes Arbeiten und Lernen sowie Gesundheitsförderung als Werte Eingang in die Führungsgrundsätze und/oder in das Leitbild einer Organisation finden.

2. Analyse der Altersstruktur samt deren Bewertung

Dabei geht es um die aktuelle Struktur der Mitarbeiter nach dem Alter in den einzelnen Abteilungen/Teams und deren Entwicklung in den nächsten Jahren. Auf die Analyse folgt die Bewertung der Altersstruktur in den einzelnen Bereichen. Dabei gilt es zu schauen, wie die künftige Entwicklung sein wird. Wo braucht es eine „Verjüngung“, wo einen besseren Mix zwischen „Jung und Alt“. Wie viel Zeit steht dafür (noch) zur Verfügung? Können die wichtigsten

Schlüsselpositionen sowie freiwerdende Stellen/Funktionen entsprechend intern bzw. extern nachbesetzt werden? Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber für Arbeitssuchende? Gelingt die Zusammenarbeit der Generationen (Baby-Boomer, X und Y)?

3. Ableiten von Handlungs-Empfehlungen sowie laufendes Monitoring

Aufgrund der Diagnose gem. Punkt 2. werden gemeinsam entsprechende Maßnahmen für das Unternehmen mit ihren Abteilungen/Teams konkret abgeleitet sowie zeitgerecht zusammen erarbeitet und umgesetzt. Und nicht zuletzt ist noch anzuführen, dass es sich bei der Implementierung von altersgemischten Teams um einen ständig wiederkehrenden Kommunikations- und Lern-Prozess handelt.

Damit die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Organisation für altersgemischte Teams gelingen kann, empfiehlt sich für die Einführung am Projekt-Beginn ein gemeinsamer Start-Workshop, welcher personell alters-, bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein soll. Dies bedeutet, dass neben der Geschäfts-Leitung möglichst alle „Mitarbeiter-Gruppen“ beim Start- sowie den Folge-Workshops vertreten sein sollen, um so eine möglichst breite Akzeptanz für das Projekt „altersgemischte Teams“ schaffen zu können. Im Start-Workshop geht es um den gemeinsamen Austausch zu folgenden wichtigen Fragen:

» Was sind unsere Erfahrungen mit altersgemischten Teams/Projektgruppen?

- » Gibt es schon gute Beispiele aus der eigenen betrieblichen Praxis?
- » Wenn ja, was läuft warum gut? Was weniger? Was bräuchte es noch?
- » Wie steht es um die Zusammenarbeit der Generationen in unserer Organisation?
- » Welche Bedürfnisse haben die unterschiedlichen Zielgruppen und werden diese vom Arbeitgeber auch entsprechend berücksichtigt (z.B.: Gesundheitsförderung, neue Wahl-Arbeitszeitmodelle, altersgerechte bzw. lebensphasenorientierte Arbeits- und Lernangebote ...)?
- » Wie erfolgt die Kommunikation im Unternehmen derzeit und wie soll diese künftig erfolgen, damit Vertrauen, Offenheit, Fairness, gegenseitiger Respekt, gelebte Wertschätzung und Ehrlichkeit (noch mehr) entstehen können.
- » Was müssen wir konkret ändern, damit die Zusammenarbeit zwischen den Generationen (noch) besser gelingen kann?

Nach der Klärung dieser Fragen, geht es darum gemeinsam zu schauen, welche konkreten Schritte es als nächstes im Unternehmen braucht, um altersgemischte Teams in den einzelnen Bereichen bzw. Abteilungen gut einführen und so den Wissens- sowie Erfahrungs-Transfer im Sinne eines gemeinsamen Lern-Prozesses ermöglichen zu können. Wenn dies gelingt, wird man auch als Arbeitgeber attraktiv bleiben/werden und sich die Zusammenarbeit (der Generationen) verbessern. Dass dies sowohl nach innen als auch nach außen gut kommuniziert werden soll, sei an dieser Stelle der

Vollständigkeit halber angemerkt. Dabei sollte jedoch keinesfalls übersehen werden, dass die besten (Sinn- und Marken-)Botschafter — neben den Führungskräften — die eigenen Mitarbeiter bei ihrer Familie, ihren Verwandten, Freunden, Bekannten sind und so jede teure Werbekampagne zu Nichte machen können, wenn diese nicht dem entspricht, wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen tatsächlich selbst sehen und erleben. Nicht zuletzt sei als ganz besonderer Mehrwert nochmals die Verknüpfung der verschiedenen Kompetenzen, Erfahrungen und Qualitäten der „Jüngeren“ mit jenen der „Älteren“ und umgekehrt angeführt. Dies führt einerseits zu einer respektvolleren Haltung zwischen Jung und Alt und kommt andererseits wiederum den Führungskräften sowie dem Unternehmen insgesamt zugute, da somit gemeinsame Lernprozesse auf persönlicher als auch organisationaler Ebene möglich und erlebbar werden, vorausgesetzt der gesamte Change-Prozess ist gut vorbereitet und gelingt. ■

Dr. Siegfried Lachmair ist Berater, Mediator und systemischer Coach im Bereich der Personal- und Organisations-Entwicklung. Er ist auf Konfliktmanagement, Change- und Innovations-Management und auf Nachfolge-Coaching spezialisiert.

Seminar-Tipp: Dr. Siegfried Lachmair hält am 6. November 2013 das WIFI-Managementforum-Seminar „Voneinander Lernen — altersgemischte Teams“.

 **Klick! www.lachmair-consulting.com**
 **Klick! www.wifi.at/managementforum**