

Greenhorn und Grufti

Junge Hüpfen und alte Hasen

Die Twentysomethings mit ihren Bachelor- und Masterabschlüssen stürmen mit frischen Ideen, Ehrgeiz und Elan die Karriereleiter. Müssen sich alte Hasen in der Führungsetage dadurch bedroht fühlen? Nein. Aber sie sollten auch nicht gleich den Besserwisser heraushängen lassen. Die gute Nachricht lautet: Der Mix „Elan plus Erfahrung“ in der Führungsetage kann klappen.

Gemischte Teams...

Der junge Kollege kann manchmal ganz schön nerven. Zum Beispiel dann, wenn er morgens um acht Uhr mit einem Coffee to go in der Hand und einem Lächeln auf den Lippen im Türrahmen steht. Ungemein ausgeht wirkt er. Und das, obwohl er doch gestern noch ewig gearbeitet haben muss – Minimum bis 23.17 Uhr. Die E-Mail von ihm war zumindest auf diese Uhrzeit datiert. Okay. Wahrscheinlich hat er sie zu Hause auf seinem Notebook getippt. Aber immerhin...

Fest steht: So ein Twentysomething mit Umhängetasche und Prädikatsexamen kann jeden etablierten Vorgesetzten mächtig durcheinander bringen – und die Struktur des ganzen Teams gleich mit. Am besten wäre es, wenn sich die alten Hasen schon einmal auf die neuen Verhältnisse einstellen. „Denn altersgemischte Teams sind in der deutschen Wirtschaft auf dem Vormarsch“, sagt Professorin Annette Kluge, Teamforscherin und Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Duisburg-Essen.

Die Gründe für den Trend zu Alt-Jung-Arbeitsgruppen liegen auf der Hand. Die Belegschaften altern. Die

Rente mit 67 kommt. Die jahrzehntelange Frühverrentung ist gestoppt. Und der demografische Wandel sorgt in der vom Jugendkult geprägten Wirtschaft für eine neue Altersdurchmischung im Job.

...mit Beziehungsproblemen

So werden aus alten Hasen im Laufe der Zeit noch ältere Hasen. Und die sollen immer wieder mit jungen Hüpfen zusammenarbeiten. Eine Konstellation, die reichlich Sprengkraft birgt. „Die Firmen versprechen sich von altersgemischten Teams eine perfekte Kombination von umfassendem Erfahrungswissen und aktuellem Universitätswissen“, sagt Kluge. „In der Praxis aber überschatten häufig Beziehungsprobleme zwischen Alt und Jung den Wissensaustausch.“

Der Kampf der Greenhorns gegen die grauen Schläfen ist eröffnet. Wie dieser Kampf vor sich geht, ist allseits bekannt. Die Jungen preschen vor, die Alten lassen auflaufen. Es wird gemault und gemauert, gelästert, intrigiert und gegen die Wand gelaufen. Die Kluft von 20 plus x Lebensjahren ist groß. Teamforscher sprechen vom „In-Group-Out-Group-Phänomen“. Um den eigenen positiven Selbstwert zu erhalten, wertet man

Aus dem Inhalt:

Unternehmens-Fusionen	4
Das aktuelle Schaubild	6
Chemie-Tarifpaket 2010	7

die Eigenschaften der eigenen Gruppe auf und die der anderen ab. So sind Konflikte programmiert.

Win-win-Situation

Das Ideal dagegen sieht anders aus – diametral entgegengesetzt nämlich. Unternehmen bemühen dazu gern die Floskel der Win-win-Situation. Wenn Alt und Jung in einer Abteilung zusammenarbeiten, dann würden alle profitieren, heißt es. Wie gut verschiedene Altersklassen eine Gruppe bereichern, hätten bereits die Kindergärten vorgemacht. Was dort möglich ist, soll bitteschön auch in den Büros funktionieren – so zumindest das Credo optimistischer Personalchefs. Auf Intergenerationenteams schwören Unternehmen von der Deutschen Bahn bis zur Deutschen Bank. In der Chemiebranche sind Konzerne von BASF bis Henkel mit von der Partie. Und auch im Mittelstand sind die Teammixe anzutreffen – und zwar in 36 Prozent der Betriebe. Das hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn in einer repräsentativen Studie herausgefunden. Je größer die Firma, desto eher setzt sie auf das Miteinander von Youngsters und Oldies. Ab 250 Beschäftigten finden sich solche Teams bereits in jedem zweiten Unternehmen.

Dem Demografie-Hype sei Dank. Alte stehen derzeit hoch im Kurs – zumindest in Sonntagsreden und sonstigen Vorträgen. Dabei stellt der Mix aus Grün-schnäbeln und Grufties die Firmen vor neue Herausforderungen. „Altersgemischte Teams sind schwerer zu managen als viele denken“, warnt Ulrike Stahl, Coach für altersgemischte Teams im bayerischen Grafenrheinfeld. „Wenn zu 50 altgedienten Mitarbeitern auch nur ein einziger neuer dazukommt, verändert sich das gesamte Gefüge.“

Lebendes Beispiel

Es lohnt ein Blick über den Tellerrand der Branche – zum Beispiel nach Bremen zur BLG Logistics Group. Sie gehört zu den Firmen, die den Altersmix bewusst fördern. Ungleiche Intergenerationenteams gehören hier zur Personalpolitik. Armin Hormann, 62 Jahre und ehemaliger Kapitän zur See, und Thorben Kolk, 32 Jahre und Diplom-Kaufmann und Master of Arts, bilden solch ein Team. Seit drei Jahren sind sie gemeinsam für die Pier-Inspektion bei BLG zuständig. Sie, die

so unterschiedlich sind wie Tag und Nacht. Hormann, der Alte, sagt: „Ich versuche, die Mitarbeiter über Augenkontakt zu gewinnen. Er mit Präsentationen, Beamer und Handouts.“ Kolk, der Junge, sagt: „Ich halte mich immer kurz. Punkt eins, Punkt zwei, Punkt drei, Schlussfolgerung, fertig. Er dagegen hat so viel erlebt und daher viel zu erzählen. Da werde ich schnell mal ungeduldig.“

Doch der Plan des Personalchefs ging auf. Die Gegensätze zogen sich tatsächlich an. Kolk hat die strategische Denke von der Uni eingebracht, Hormann die Souveränität des alten Seehasen. Grundvoraussetzung für den Erfolg des gemischten Doppels: Zwischen den beiden hat die Chemie von Anfang an gestimmt. „Wenn die fehlt“, so Hormann, „kann man gleich einpacken.“

Idealisiert

Leider fehlt sie nicht selten – in anderen Teams und anderen Firmen. „Intergenerationenteams sind bei weitem kein Selbstläufer“, warnt denn auch Professor Jürgen Wegge. Am Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Dresden forscht er seit Jahren zu dem Thema. Die in Wirtschaftskreisen oft verlauteete Empfehlung, altersgemischte Teams einzuführen, bezeichnet er als „sehr idealistisch“. Nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft seien meist keine Effekte auf die Produktivität zu verzeichnen – „und wenn doch, dann eher negative“, so Wegge. Der Altersmix wirkt sich nur dann positiv aus, wenn die Aufgaben komplex sind und kein Zeitdruck besteht. Eine Situation, die in der Wirtschaft selten anzutreffen sein dürfte – um nicht zu sagen, gar nicht.

Die in vielen Köpfen zementierten Vorurteile gegenüber Alt und Jung bestätigen sich in wissenschaftlichen Untersuchungen oft. So können ältere Mitarbeiter zwar von ihrer Erfahrung und ihren Netzwerken profitieren. Beim Problemlösen jedoch brauchen sie meist länger und gehen weniger kreativ an die Dinge heran als Jüngere. Den Youngstern wiederum mangelt es häufig an den viel geforderten „soft skills“. Dafür aber sind sie energiegeladener, ehrgeiziger, konzentrierter und stressresistenter als die Älteren. Junge können naturgemäß zwar wenig Erfahrung im Berufsleben vorweisen, dafür aber eine exzellente Ausbildung. In

Krisenzeiten wie heute schaffen es eh nur die Besten der Besten in die Managementnachwuchsprogramme. Das sind dann oft die Angstgegner der alten Hasen: Leute Mitte 20 mit Prädikatsexamen, MBA und fünf Praktika auf drei Kontinenten.

Zwei Welten...

Müssen die dann sogar gemeinsam auf einer Führungsebene arbeiten, prallen zwei Welten aufeinander. Komplikationen all inclusive. „Junge Leute kommen heute mit einem großen Selbstbewusstsein ins Team, weil sie ihr Leben lang enorm unterstützt worden sind“, sagt Teamcoach Stahl. „Wenn sich diese Unterstützung im Team mit Älteren nicht fortsetzt, macht sich schnell Frust breit.“ Die Folgen kennt jeder: Der Newcomer stellt fest, dass die Alteingesessenen mauern. Die Alten lassen den Jungen gern mal auflaufen. Das führt zu noch größerem Frust auf beiden Seiten. Und zu vermeidbaren Fehlern, wie Psychologieprofessorin Kluge weiß: „Die Teammitglieder bilden Koalitionen um des lieben Friedens Willen und um endlich fertig zu werden.“ Es geht aber auch anders – zumindest wenn alle Mitarbeiter es wollen. Etwa mit den berühmt berüchtigten Outdoortrainings? „Bloß nicht!“, wehrt Kluge ab. Sie empfiehlt neu zusammengestellten Arbeitsgruppen lieber, ihre ersten Besprechungen auf Video aufzunehmen und anschließend gemeinsam zu analysieren. „Da sehen die Mitglieder dann aus der Vogelperspektive, welche Fehler sie im Umgang miteinander machen.“ Wenn alles gut läuft, erinnern sie sich später an diese Anfangsfehler und können den Gruppenprozess selber korrigieren.

...und Gemeinsamkeiten

Außerdem hilft es auch, schon ganz am Anfang nach Gemeinsamkeiten zu suchen. Wer auf derselben Uni studiert hat, Fan desselben Fußballclubs ist oder in derselben Stadt geboren wurde, entdeckt verbindende Elemente. Und diese wahrgenommene Ähnlichkeit schafft Sympathie auch über Altersgruppen hinweg. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit: Eine Chance haben die generationenübergreifenden Gruppen tatsächlich verdient. Denn Arbeitsgruppen, die an die positiven Wirkungen der Altersdiversität glauben, erzielen bessere Ergebnisse – zumindest solange ihre Mitglieder nicht

vom Burnout betroffen sind. Psychologen sprechen hier von Diversity Believes.

Altersdiversität

Alles also Glaubenssache – und eine verzwickte dazu. Denn das Team einfach auf die Vorteile des Altersmix einzuschwören, ist viel schwieriger als geahnt. „Wenn die Altersdiversität zum Thema gemacht wird, besteht die Gefahr, dass sie als Problem empfunden wird und daher die Produktivität sinkt. Um das zu vermeiden, kann es manchmal besser sein, keine schlafenden Hunde zu wecken“, sagt Psychologieprofessor Wegge. Er empfiehlt Teamleitern dennoch, in den sauren Apfel beißen. Nur so lassen sich die Ergebnisse steigern. Seine empfohlene Strategie: Das Thema Altersmix auf die Tagesordnung setzen und gleichzeitig dem Team übergeordnete Ziele setzen. So haben sie die Chance, die Teamleistung zu steigern. „Damit der Schuss nicht nach hinten losgeht“, so Wegge, „muss man aber echter Profi sein.“

Von dieser Spezies gibt es allerdings wenige. Logisch also, dass die Fortbildung auf dem Gebiet boomt. Ein Seminar zur „Führung altersgemischter Teams“ fehlt in so gut wie keinem Weiterbildungskatalog. Besonderer Bedarf besteht bei Berufen in Hochzuverlässigkeitsorganisationen: Bei Piloten und der Feuerwehr, aber auch in Chemielabors und OP-Teams. Wenn hier die Zusammenarbeit schief geht, stehen nicht nur der Teamerfolg, sondern zugleich viele Menschenleben auf dem Spiel. In Interbranchenseminaren lernen daher etwa Flugkapitäne von OP-Ärzten, wie sie Generationenkonflikte bei der Arbeit vermeiden können. Lernen steht auch innerhalb des Teams auf der To-do-Liste – so wie bei BLG. Kolk etwa empfand seinen 30 Jahre älteren Kollegen Hormann als „Lexikon auf zwei Beinen“. Er selber sei ganz unbedarft an die Sache herangegangen und habe „anfangs viele doofe Fragen gestellt“. Das zahlte sich aus. Heute hat Kolk seinen älteren Kollegen auf der Karriereleiter bereits überholt. Neben der Pier-Inspektion gehört auch die Profit-Center-Leitung zu seinen Aufgaben. Und er ist Stellvertreter Leiter Operations. Hormann macht das – wie er betont – „keineswegs neidisch, sondern nur stolz!“ Womit eine weitere Eigenschaft angesprochen wäre, die sich ganz klar den Oldies im Team zuschreiben lässt: Großmut.

jmg