



Führung von altersgemischten Teams

Bei altersgemischten Teams treffen viele unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Einstellungen aufeinander. Es werden hohe Ansprüche an die Führungskräfte gestellt und in Studien ist von einer Führungsmüdigkeit sowie einer Unzufriedenheit von Mitarbeitenden zu lesen. Schwieriger kann eine Ausgangssituation für Führungskräfte kaum sein. Wie kann Führung im aktuellen Kontext gelingen? von Britta Schaefer

Mittlerweile können 4 Generationen in Unternehmen aufeinandertreffen: Die so genannten Generationen der Babyboomer und die Generationen x,y und z. Jede Generation ist mit eigenen Einstellungsdimensionen in die Arbeitswelt gekommen.

Als Brückenbauer für Altersdiversität

Aufgrund des demografischen Wandels sind Unternehmen darauf angewiesen, für alle Generationen attraktiv zu bleiben. Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Wohlstand der Motor der heutigen Wirtschaft.

Es sind die unterschiedlichen Herangehensweisen, Sichtweisen, Einstellungen zu Arbeitszeiten und -orten sowie die Art der Aufgabenerfüllung, die neue Wege der Zusammenarbeit unerlässlich machen. Und zusätzlich hat sich der Kommunikationsstil in Form von Methoden und Geschwindigkeit stark verändert. Das klassische Modell, dass sich die nachfolgende Generation den etablierten Gepflogenheiten anpasst, hat ausgedient. In diesem Umfeld und dieser Veränderungsdichte können sich Führungskräfte als Brückenbauer der Generationen verstehen.

Altersgemischte Teams sind wertvoll

Wenn die unterschiedlichen Fertigkeiten intelligent kombiniert werden können,



Altersdiversität im Unternehmen kann viele Vorteile mit sich bringen.

Bild 123rf

dann kann Altersdiversität Vorteile mit sich bringen, die den Unternehmen eine sehr gute Antwortfähigkeit auf den schnellen Wandel erlauben. Als Vorteilhaft kann die Erweiterung des Skill-sets im Team angesehen werden. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Talente

der Team Mitglieder können, wenn eine gute Gemeinschaft entwickelt wurde, zu einer höheren Innovation, Kreativität und Effizienz führen.

Ein wesentlicher Aspekt für Führungserfolg war schon immer gut funktionierende Teams. Dazu war es hilfreich,

die Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass die Mitarbeitenden möglichst viele ihrer Stärken mit einbringen konnten. Bei altersgemischten Teams sind die häufigsten Unterschiede in den Themenbereichen Leistungsmotivation, Werte und Lebensphase zu erkennen. Es lohnt sich, die unterschiedlichen Sichtweisen zu erkunden, um neue Arbeitsweisen zu erkunden.

Das produktive Miteinander gestalten

Eine Grundvoraussetzung, dass die hohe Workload bewältigt werden kann, ist eine Teamkultur, die auf Beziehungsgestaltung basiert. Durch eine Interaktion, die geprägt von Anerkennung, Wertschätzung und Respekt ist, können die Beteiligten die spezifischen Erfahrungen und Talente kennenlernen. Neurowissenschaften belegen, dass zuerst auf das geschaut wird, was nicht funktioniert. Hier gilt es entgegenzusetzen, dass der Fokus des Handelns auf das «Möglichmachen» gesetzt wird.

Die unterschiedliche Erwartungshaltung an den Job und die Führung sollten offen besprochen werden können. Wenn das Gegenseite Verständnis füreinander aufgebracht wird, fällt es leichter, andere Sichtweisen und Haltungen in das berufliche Geschehen zu integrieren. Das heisst auch, sich Zeit zu nehmen und miteinander im Kontakt zu bleiben.

Werden Arbeitsaufgaben bewusst an

altersgemischte Teams vergeben, können generationenübergreifende Potenziale sinnvoll und zielführend genutzt werden. Und zusätzlich entsteht eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung.

Resilienz - ein wichtiger Wegbegleiter

Wichtig ist, dass Führungskräfte neue Ideen und Arbeitsweisen akzeptieren und annehmen. Das kann durchaus dazu führen, dass eigene Glaubenssätze, und die eigene Haltung in der Führung hinterfragt werden müssen. Ein so genannter Mindshift darf geschehen und kann eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Resilienz spielen. Er ermöglicht es, die Denkweise zu verändern und sich neuen Herausforderungen anzupassen. Dieser Prozess kann einen wichtigen Beitrag liefern, weniger Stress und Druck zu empfinden.

■ Britta Schaefer, dipl. Betriebswirtschaftlerin und Coach, ist Managing Partnerin bei Morgenthaler Consulting GmbH

www.morgenthaler-consulting.ch
Telefon 081 325 32 59