

# **Führen von altersgemischten Teams**

**Karin Pape**

In absehbarer Zeit werden sich mehr und mehr Führungskräfte mit Mitarbeitern aus mindestens drei Generationen unterschiedlicher Lebenserfahrungen, Werte und (Arbeits)Einstellungen auseinandersetzen müssen. Lange ging man davon aus, dass altersähnliche Mitarbeiter leichter zusammenfinden und sich dadurch bald eine gute Teamatmosphäre und eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt. Anstelle der daher nicht selten gepflegten Gewohnheit, Teams altershomogen zusammenzusetzen, sieht jedoch heute die Realität häufig so aus, dass wenige junge Mitarbeiter (Anfang bis Mitte 20) mit vielen deutlich älteren Kollegen zusammenarbeiten, von denen einige vielleicht Mitte 30 und etliche um die 50 Jahre alt sind. Eine derart große Altersspreizung birgt Chancen und Risiken.

**Risiken** liegen in den typischen Spannungsfeldern: Jüngere wollen verändern, Ältere hängen an bestimmten Routinen; Jüngere wollen experimentieren, Erfahrene mahnen „realistisch zu sein“; Jüngere sind ehrgeizig, ältere Kollegen möchten den Status Quo erhalten; Jüngere wollen gestalten, Erfahrenen kommt es mehr darauf an, Situationen kalkulierbar zu halten, usw. Altersheterogene Teams sind deshalb keine Selbstläufer, sondern benötigen Führungskräfte, die diese Konstellation bewusst und sensibel steuern, indem sie die jeweiligen Motivatoren berücksichtigen und die Stärken der Generationen gezielt zum Einsatz bringen und kombinieren. Das Miteinander der Generationen muss dabei immer wieder neu ausgehandelt und gestaltet werden.

Die **Chancen** altersgemischter Teams liegen in der Nutzung der unterschiedlichen Leistungsschwerpunkte aller Altersgruppen. Ziel ist es, erfahrungsbezogene betriebliche Kompetenzen Älterer mit dem aktuellen Wissen der Jungen sowie mit deren Dynamik und neuen Vorgehensweisen zu verbinden, um so eine produktive Partnerschaft zwischen den Generationen zu erreichen. Die über Jahre erworbenen und tief verankerten Kenntnisse betriebsspezifischer Besonderheiten erfahrenerer Teammitglieder sind insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn Prozesse und Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert und formalisiert sind. Die Fähigkeit der Älteren, Störquellen zu orten und Schwierigkeiten durch Improvisation zu meistern sowie der erfahrungsgeleitete Blick für die Dringlichkeit einer Situation wird idealerweise ergänzt durch das Ausbildungswissen der Jüngeren, die sich mit neuen Technologien und aktuellen theoretischen Erkenntnissen einbringen können. Gegenseitige Unterstützung und wechselseitiges Lernen führen letztendlich zu der Weiterentwicklung jedes Einzelnen und damit auch des gesamten Teams. Im Fokus des Lernens steht also nicht der Ausgleich von fehlendem Wissen, sondern der Umgang mit dem, was Alt und Jung unterschiedlich wissen.

#### 4 Tipps zur Förderung des Wissensaustausches im Team:

- Reflektieren Sie für sich folgende Fragen:  
Wer sind meine jüngeren und erfahrenen Wissensträger? Welches relevante Wissen besitzen diese Mitarbeiter? Für welche Mitarbeiter und für welche Stellen stehen planbare Veränderungen an? Welche Mitarbeiter benötigen noch welches Wissen? Wie kann ich den Wissenstransfer einleiten oder begleiten? Berücksichtigen Sie dabei auch subjektives Erfahrungswissen in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter, das nicht einfach zu identifizieren und zu transferieren ist.
- Überlassen Sie den Wissensaustausch nicht dem Zufall, sondern setzen Sie gezielte Maßnahmen ein. Neben qualifizierter Einarbeitung, Patenschaften, Mentoring durch erfahrene Kollegen sind auch formale Methoden wie gegenseitige Kurzschulungen sowie Wissensstafetten, Wissenslandkarten geeignete Methoden zum Wissensaustausch. Die Wissensstafette ist ein strukturierter Prozess zur Wissensübergabe, bei dem in Einzelinterviews das personengebundene Wissen identifiziert und in moderierten Übergabegesprächen vom Vorgänger auf den Nachfolger übertragen wird. Eine Wissenslandkarte bildet Wissensbestände einer Person auf einer Mindmap ab, wobei systematisch Kategorien wie beispielsweise Faktenwissen, Problemlösungswissen, kulturelle Besonderheiten Informationsbeschaffung und -bewertung, Prozesse, Rahmenbedingungen, Wissen über Mitarbeiter, Netzwerkwissen usw. transparent gemacht werden.
- Eine positive und fehlertolerante Teamkultur fördert die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben bzw. anzunehmen. Wer Angst vor Fehlern hat oder befürchtet sich eine Blöße zu geben, wird sich scheuen, nach fehlenden Informationen zu fragen oder jemanden um Hilfe zu bitten. Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran.
- Sorgen Sie aktiv dafür, dass die verschiedenen Generationen miteinander kommunizieren. Durch das Schaffen von Gelegenheiten zum beruflichen und persönlichen Kontakt vermeiden Sie ‚Grüppchenbildung‘ von jüngeren und älteren Mitarbeitern. Der lockere Umgang untereinander erleichtert den natürlichen Wissensaustausch ‚ganz nebenbei‘.

Die Schaffung eines Teamklimas, in dem Wissensaustausch zwischen den Generationen als eine gemeinsame Aufgabe angesehen wird und selbstverständlich aktiv praktiziert wird, ist lohnend für alle Beteiligten. Aus Führungssicht werden Mitarbeiterkompetenzen und -potenziale – ob jung oder alt – optimal genutzt, aus Mitarbeitersicht stärkt die kontinuierliche persönliche und gemeinsame Weiterentwicklung die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl.