



Thema: Generationenmix im Arbeitsalltag

Bericht zum Meeting vom 15. März 2016

Alle, alle sind sich einig: Kooperation zwischen den Generationen ist in Familie, Unternehmen und Zivilgesellschaft eine prima Sache. Silberfuchs stellt dazu ein paar konkrete Fragen. Zum Beispiel: Was genau ist eine „Generation“? Wie homogen ticken die zwischen 1980 und 1999 Geborenen wirklich? In welchen Situationen ist Altersdurchmischung in Arbeitsteams – und welche? – wirklich matchentscheidend? In welchen Aufgabenfeldern ist Homogenität auch okay? Welche Gelegenheiten und Plattformen – ausserhalb von Arbeitseinheiten - eignen sich für wechselseitigen Wissensaustausch und gemeinsame Arbeit von Vertretern und Vertreterinnen unterschiedlicher Altersgruppen in Firmen?

Im Rahmen des Meetings werden - aus der Fülle denkbarer Möglichkeiten - einige machbare Formate intergenerationeller Kooperationen beleuchtet und die Rahmenbedingungen für vorurteilsarme Begegnungen diskutiert.

Ausgangssituation:

Seit Jahren analysieren die Unternehmen ihre Mitarbeitenden-Struktur, zum Beispiel im Hinblick auf die Verteilung formaler Bildung, der Geschlechter und auch der Jahrgänge. In der Regel werden zur eigenen Standortbestimmung die Durchschnittszahlen verglichen, zum Beispiel mit der Gesamtbevölkerung, der Bevölkerungsstruktur im Einzugsgebiet, mit Kennziffern der Mitbewerber, der Branche oder der Berufsgruppe, zum Beispiel der Ingenieure.

Altersdurchmischte Kooperationen (in welcher Bandbreite?) beobachten wir oft – gewollt oder zufällig - in Teams und Abteilungen, in Projekten, bestimmten Weiterbildungsformaten (zum Beispiel Mentoring), in Netzwerken, bei komplementären Teilzeitarrangements (junge Mutter und Fachkraft ü60) sowie in speziellen Arrangements für Wissenstransfer und Austausch.

Nur in wenigen Weiterbildungsformaten gehört es zum Konzept, reifere und junge Menschen zusammen zu führen. Strategische Knowhow-Vermittlung gehört dazu. Personen unter 30 lernen anders als ü50; das hat mit der normalen Gehirnentwicklung zu tun und zieht Konsequenzen für die didaktische Gestaltung von Lernwegen nach sich (vgl. dazu Berichte über frühere Meetings).

Die Medien lieben es, in raschem Rhythmus neue „Generationen“ zu identifizieren und in wesentlichen Belangen vermeintlich grosse Generationenunterschiede festzustellen. Meist geht es um recht vordergründige Etikettierungen, die vertiefter Analyse nicht standhalten. Seriöse Forscher, wie François Höpflinger, sind da skeptischer (vgl. Anhang).

Zunächst gilt es, lebensphasenbezogene Einstellungs- und Verhaltens-Variablen von generationenbezogenen zu unterscheiden. Junge Erwachsene waren zu allen Zeiten abenteuerlustiger als Achtzigjährige. Nach wie vor sehr wirksam punkto Bildung, Berufsweg und Gesundheit sind die sozialen und kulturellen Unterschiede. Daneben gibt es sicher prägende „Generationenerfahrungen“ wie der gesellschaftliche Aufbruch der sechziger Jahre; doch längst nicht alle, die 1968 als Schüler, Lehrlinge und Studierende erlebt haben, wurden systemkritisch infiziert und erst recht sind sie es nicht geblieben. Über die Bedeutung der Differenz zwischen Personen, die mit oder ohne Smartphone in der Wiege aufgewachsen sind, wissen wir noch wenig. Die Tabelle *Human Values 2014* (siehe Anhang) belegt, dass die Unterschiede zwischen Altersgruppen bei vielen Präferenzen oft gering ausfallen. Eigentlich nicht erstaunlich, denn einerseits reagieren wir alle auf unsere dynamische Umgebung, die Rahmenbedingungen von Wirtschaft, Technik und Politik. Andererseits beeinflusst

sen die Menschen einander laufend in sozialen Zusammenhängen, zum Beispiel in Familien, Schulen, Sportgemeinschaften und im Arbeitsalltag.

Rene Hoppeler illustriert die komplexe Überlagerung von Veränderungsprozessen und Lebenszyklen am Beispiel seiner zwei Kinder, 27 und 31 Jahre alt. Beide reagieren in unterschiedlicher Weise auf das väterliche Vorbild, neue Möglichkeiten globaler Mobilität, Kurzfristigkeit in Arbeits- und persönlichen Beziehungen, Diskontinuität durch verbreitete Projektarbeit und sie verfolgen eigene Interessen. Wobei Mutterschaft das Ende von Unverbindlichkeit und eine unkündbare Beziehung bedeutet.

Handlungsbedarf in der Arbeitswelt?

Kreieren jüngere Mitarbeitende spezifische Probleme in Unternehmen? Krempeln sie die Verhältnisse um? Oder passen sie sich mit ihrer Mitgift eigentlich recht gut in die beobachtbare Dynamik ein? Die sehr internationale Belegschaft in der AO Foundation weist eher diskussionsbedürftige Unterschiede aufgrund von Nationalität als von Alter auf. Vielleicht abgesehen von der Konzentrationsfähigkeit, die bei Älteren deutlich höher ist – aber auch eine geringere Rolle spielt als früher.

Für den Vertreter des Amtes für Wirtschaft AG) ist das Alter in der Firma kein Thema, wird aber zum Problem im Moment des Jobverlustes. Weil er innerhalb jeder Altersgruppe grosse Unterschiede wahrnimmt, legt er grössten Wert auf individuell angepasste Führung. Weg von Gruppen-Stereotypisierungen. Und dennoch lässt sich die Frage nicht verscheuchen: In welchen Verhaltensmustern finden andere Generationenerfahrungen eindeutig einen Niederschlag? Zwei der jüngeren Meeting-Teilnehmerinnen beobachten, dass direkte Kommunikation an Bedeutung verliert; man trifft sich in Cafés, doch alle beschäftigen sich am Handy mit fernen Drittpersonen. Das Internet macht alles ortsungebunden. Und das Lebenskonzept, Beruf, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen, ist heute Pflicht, während die 68iger Berufsfrauen mehrheitlich kinderlos blieben und ihre männlichen Kollegen Partnerinnen hatten, die ihnen den Rücken freihielten. Eine andere „junge“ Stimme bestätigt die Angemessenheit des Verhaltens ihrer Peers: Alle studierten lange, erprobten viel und handeln unter dem Druck, flexibel, mobil und schnell zu sein. Für die ungewisse Zukunft sehen sie sich mit möglichst vielen Erfahrungen in Projekten und zeitlich überschaubaren Anstellungen am besten gewappnet.

Einerseits verändern säkulare Trends die Belegschaften: Dazu gehören die höhere Bildung generell und speziell der Frauen, die gestiegene Beteiligung der Frauen an der Erwerbsarbeit und eine wachsende Zahl von Müttern in Jobs sowie eine hohe globale geografische Mobilität aller Arbeitskräfte. Auch im Anspruch auf Work-Life-Balance sind deutliche Verschiebungen festzustellen: Man will neben Beruf und Familie auch intensiv Sport treiben, am kulturellen Leben teilhaben, Freunde treffen und sich entspannen. Das gilt für Arbeitskräfte in der Stosszeit des Lebens zwischen 25 und 40, andererseits aber auch für Rentner und Rentnerinnen.

Altersdurchmischung: Wo und wann?

Für welche Aufgaben bringt Altersdurchmischung viel – wo weniger?

Heterogene Teams erreichen (1) bessere Ergebnisse, wenn unterschiedliche Perspektiven für die Bewältigung der Aufgabe von Nutzen sind. Das können Innovationen zur Produktivitätssteigerung sein oder Qualitätssicherung (Fertigungsinseln in der Autoproduktion: Ältere Mitarbeitende machen mehr Fehler, aber harmlosere, Jüngere weniger, dafür gravierendere Fehler.). Kundenorientierte Dienstleistungsteams mit gemischter Klientel erreichen (2) höherwertige Resultate, weil sie angemessen auf die Diversität ihres Gegenübers reagieren können. Am häufigsten und oft erfolgreich sind gemischte Teams in strategischen Projekten und kreativen Prozessen (3) eingesetzt. Meist sind dabei unterschiedliche Spezialisten gefragt, so dass transdisziplinäre Diversität die Zugehörigkeit zu Altersgruppen überlagert.

Konkrete Versuche mit heterogenen Settings und Studien zeigen, dass in diversen Teams viele Faktoren eine Rolle spielen; Alter ist nur einer davon und nicht der ausschlaggebende. Wichtige Erfolgsvoraussetzungen wie Fachkompetenz, zwischenmenschliches Talent, EDV-Handling, persönliches Engagement und Energie, Beziehungsnetze usw. müssen Alters-, Geschlechter- und Kulturgrenzen überlagern, sonst kommt es zu grenzziehender Polarisierung. Von Pflgeteams, in welchen auch körperliche Belastungen eine Rolle spielen, ist zu lernen: Je höher der Arbeitsdruck, desto grösser der Wunsch nach Homogenität. Bei Berufsneulingen wie bei ü50.

Homogene Teams sind oft im Vorteil innerhalb von klar strukturierten Abläufen ohne Handlungsspielraum, weil unausgesprochene Verständigung den Alltag erleichtert. Und selbstverständlich in Tätigkeiten mit eng definierten Voraussetzungen wie Spitzensport oder Mode-Modelling. Ein interessanter Spezialfall sind Führungsteams mit hoher Exponiertheit. Sie tendieren zu Homogenität, um den Diskussionsbedarf bei Entscheidungsfindungen klein zu halten, wären aber in Interesse von Kreativität und Risikokontrolle vielleicht klu- gerweise vielfältig zusammengesetzt. Was tun? Vermutlich ist dem guten Funktionieren im Alltag dank Ho- mogenität der Vorzug zu geben – allerdings unter der Voraussetzung, dass ein heterogener Verwaltungsrat für ein gutes Mass an kritischer Herausforderung sorgt.

Aufbau, Entwicklung und Stabilisierung durchmischter Teams

Optimale Ausgangslage für produktive Zusammenarbeit ist eine interdisziplinär zu lösende, wenig struktu- rierte, offene Fragestellung und ein längerer Zeithorizont. Klare Differenzierungsmerkmale sind für die Aus- wahl nötig, wobei nicht jede beteiligte Person das Etikett zu kennen braucht, das ihrer Wahl zugrunde lag (Stereotype werden rasch übernommen und können das Verhaltensrepertoire in störender Weise einschrän- ken). Betriebliche Weiterbildung und Mitarbeiterförderung sollte konzeptuell mit der Perspektive „Alters- durchmischung“ geschehen. Das Thema „Vielfalt“ oder Diversität gehört explizit zum Teamaufbau, beispiele- weise mit dem Fokus auf Chancen und Risiken für Prozesse und Resultate. Immer wieder sind Episoden von gezielter Beobachtung (evtl. Aussenperspektive) und Reflexion in den Arbeitsprozess einzubauen. Zum Bei- spiel die Analyse der Kommunikation zwischen verschiedenen Subgruppen. Kommt es zu Konflikten, lohnt sich der genaue Blick auf die unterschiedlichen Positionen und die Frage, ob sie etwas mit Alters-, Kultur- oder Geschlechterunterschieden zu tun haben. Allzu oft werden nämlich Unbehagen und Spannungen will- kürlich an offensichtlichen Unterschieden zwischen Personen festgemacht; man begnügt sich mit Zuschrei- bungen, statt herrschenden Druck an der Quelle anzugehen. (Zum Beispiel: „Hätten wir die langsamen Äl- teren nicht im Pflgeteam, wären wir viel effizienter.“) Diversität ist, sollen ihre Chancen zum Tragen kom- men, als Teil der Unternehmenskultur zu leben. *Storytelling*, das Berichten über positive Beispiele, ist auch in diesem Zusammenhang ein bewährtes Rezept.

Ressourcentransfer zwischen unterschiedlichen Altersgruppen: Bewährte Formate?

Es sind nur wenige erfolgreiche Konzepte bekannt; nicht selten setzen die Unternehmen auf Datenbanken, elektronische Marktplätze und technische Lösungen im Intranet. Oder saubere Übergaben bei Jobwechseln. Praktiziert werden wechselseitiges Mentoring, Coaching, Lernpartnerschaften, Tandems in der Führungs- Entwicklung und temporärer Jobtausch, freiwillig oder verpflichtend. Bei der Schweizer Post zeigt das durchmischte Kaizenteam nachhaltige Wirkung, in der ZKB sind Problemlösungsteams ein paralleles Phäno- men. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Moderationsfähigkeit der Beteiligten und der OrganisatorInnen.

Wissenstransfer ist viel beschworen, aber schwierig. Soll die erfahrene Koryphäe ihr Wissen weiter reichen, muss die Kultur dieses Verhalten unterstützen. Also kein Hochjubeln der Einzelleistungen und kein Wegratio- nalisieren der Silberrücken, nachdem sie den Inhalt ihres persönlichen Knowhow-Containers grosszügig ausgebreitet haben.

In der Medizin werden wichtige Fertigkeiten nach dem Meister/Lehrling- Prinzip vermittelt. Diese Lernfor- men gilt es an die heutige Zeit anzupassen. Einerseits um die vielgefragten alten Kapazitäten mit den klin- genden Namen zu entlasten und die zweite Generation zu stärken, andererseits um neue technische Vermitt- lungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

Das Weitergeben von (relevantem) Wissen müsste in Unternehmen institutionalisiert, anerkannt und viel- leicht gar belohnt werden, damit es Nutzen stiften kann. Dass dies kaum geschieht, kann auch als Hinweis auf die letztlich geringe Bedeutung dieses Wissens gelesen werden. Zurückliegendes ist rasch überholt und jede neue Generation wünscht, eigene Lösungen zu erfinden und Spuren zu legen.

Der Wissenstransfer zwischen den Generationen war Thema eines früheren Meetings; vorgestellt und auch gleich praktisch erprobt wurde ein überzeugendes Veranstaltungsformat, das sich praktisch in verschiedenen Kontexten bewährt hat. Konzept und Prozessschema des „Strukturierten Dialogs“ sind im Anhang in aktuali- sierter Form greifbar gemacht. Der Managementaufwand für eine solche Veranstaltung ist nicht gering, doch die Erfassung und Transferierung impliziten Wissens und die betriebsintern gestärkte Vernetzung wiegen ihn bei weitem auf.

Konklusionen: Welches sind die wichtigsten Prinzipien und Rezepte für Generationenmix?

- Durchmischung ist kein Selbstzweck, sondern auf die Aufgaben auszurichten. Homogene Teams sind okay, wenn sie ihre Funktion für die Beteiligten erfolgreich und erfreulich erfüllen. Im Zentrum stehen die erforderlichen Kompetenzen; darüber hinaus sind unkonventionelle Experimente erwünscht.
- Die kulturellen Voraussetzungen müssen gegeben sein oder geschaffen werden, was dauern kann. Die Verflüssigung von Stereotypen ist zentral.
- Kein Befehl, sondern stimmige Entwicklung von Beziehungen, Austausch und Lernmöglichkeiten.
- Alter ist nicht gleich Alter; die persönlichen Unterschiede ü55 sind enorm; Arbeitskräfte sind nach individueller Leistungsfähigkeit einzuschätzen und nicht aufgrund äußerer Merkmale. Ausser man will ein Exempel statuieren, symbolisch handeln oder etwas lernen.
- Klare Kategorien im Kopf der Teamentwickler: Was ist abhängig vom chronologischen Alter, was von zeitgeschichtlichen Erfahrungen, was von anderen Faktoren? Welche Unterschiede sind fruchtbar, welche hinderlich? Welche Gemeinsamkeiten verbinden über den Altersunterschied hinweg?
- Zum guten Mix gehören Abstufungen, (nicht 3 x unter 30 und 3 x über 50), andere Differenzierungsmerkmale als den Jahrgang (Gender, Ethnie, Funktion, Hierarchie etc.) ebenfalls ernstnehmen.
- Regelmässige Zwischenstopps zur Reflexion der Kooperationsqualität und der Ergebnisse sicherstellen.
- Führungspersonen brauchen differenzierte zwischenmenschliche Fähigkeiten, um mit Unterschieden angemessen umzugehen (Moderation, Sensibilität, Reflexionsfähigkeit, Konfliktlösung).
- Bei Druck und Stress sind eher homogene Teams gefragt
- Geschichten erzählen über erfolgreiche gemischte Teamarbeit.

2.4.2016/ema und cr