

Joke Trechow

Führen in altersgemischten Teams

„Ich möchte, dass die Erfahrung und die Gelassenheit der Älteren eine Verbindung eingeht mit dem Ungestüm und der Neugier der Jugend. Und ich bin sicher: wo das gelingt, da kommt gutes heraus.“

(Horst Köhler, ehem. dt. Bundespräsident, Rede vom 25.12.2007, Berlin)

Einleitung

Das Führen von Teams mit unterschiedlichen Altersgruppen wird immer mehr zur strategischen Herausforderung für Führungskräfte. Ziel ist es, das Team mit seiner Vielfalt so zu managen, dass diese nicht als Barriere wahrgenommen, sondern als Ressource genutzt werden kann. Um dies zu erreichen, müssen die Unterschiede und Ähnlichkeiten aufgrund der unterschiedlichen Altersstruktur im Team bewusst sein und Akzeptanz finden. Eine wesentliche Führungsleistung ist hierbei, das Team bei der Auseinandersetzung mit sich selbst und untereinander zu unterstützen und die Vielfalt als Stärke zu nutzen.

Führungskräfte haben seit je her unterschiedliche Altersgruppen in Teams geführt. Die große Herausforderung für heutige Führungskräfte besteht darin, bis zu vier verschiedene Altersgruppen, die in ganz unterschiedlichen Umfeldern und Gegebenheiten aufgewachsen sind, zu führen. So treffen in der heutigen Arbeitswelt Mitarbeiter aus folgenden Altersgruppen zusammen: Die Babyboomer (1946 bis 1964), die Generation X (1965 bis 1980), die Generation Y (1981 bis 1995) sowie die gerade in den Arbeitsmarkt strebende Generation Z (ab 1995). Aufgrund der Globalisierung, Digitalisierung und des demographischen Wandels bestehen Teams häufig aus Mitarbeitern verschiedener Generationen mit ganz unterschiedlichen Werte- und Arbeitseinstellungen. Für die Führungskraft bedeutet dies, den unterschiedlichen Einstellungen, Erwartungen und Kenntnissen, die sich aus dem Alter und der Betriebszugehörigkeit ergeben, in adäquater Weise zu begegnen, im Team Verständnis dafür zu erzeugen und diese effizient für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team zu nutzen.

Nachfolgend wird anhand eines Fallbeispiels ein mögliches Vorgehen aufgezeigt, welches Führungskräfte in Teams nutzen können, um die Besonderheiten und das Erleben der Zusammenarbeit in verschiedenen Lebensphasen zu reflektieren, besprechbar zu machen und Verständnis für die Vielfalt zu erzeugen.

Fallbeispiel

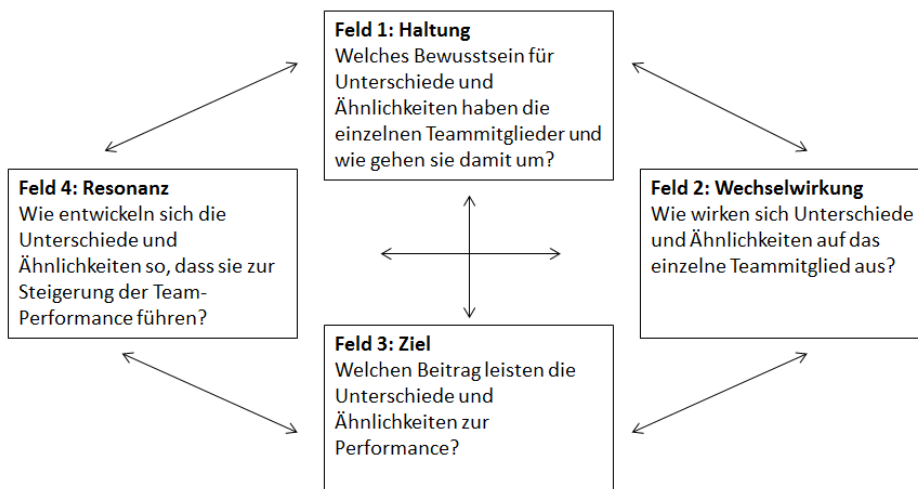
Ausgangslage: Ein Team, bestehend aus unterschiedlichen Altersgruppen, bei dem es vermehrt zu Konflikten aufgrund von unterschiedlichen Werte- und Moralvorstellungen sowie Arbeitsweisen und damit stattfindenden Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozessen kam.

Ziel: Der Wunsch der Führungskraft war es, in einem Teamworkshop gemeinsam mit dem Team die Vielfalt des Teams zu entdecken, diese an- und besprechbar zu machen, das Erleben der Zusammenarbeit in den verschiedenen Altersgruppen zu reflektieren und Erfolgsfaktoren für die Zukunft abzuleiten. Die Führungskraft hatte in dem Prozess die Rolle, einerseits an der eigenen Haltung zur Vielfalt und andererseits an der Entwicklung einer entsprechenden Teamkultur zu arbeiten.

Grundlage:

Als „innere Landkarte“, dh. Strukturierungshilfe für den Teamentwicklungsworkshop diente in seinen Grundzügen das Diversity-Teamentwicklungsmodell von Lüthi, Oberpriller, Lose und Orths, 2013.

Diversity-Teamentwicklungsmodell als Innere Landkarte



Quelle: E. Lüthi/ H. Oberpriller/ A. Loose/ S. Orths: Teamentwicklung mit Diversity Management

Das Diversity-Teamentwicklungsmodell macht mit seinen vier Feldern Unterschiede und Ähnlichkeiten im Team an- und besprechbar und zeigt, wie sie in ihrer Vielfalt zu Synergien führen können. In welcher Intensität die vier Felder im Workshop durch geeignete Methoden bearbeitet werden, hängt von der Ausgangslage und dem Reifegrad des Teams ab. Nachfolgend sind die vier Felder beschrieben und mögliche Fragen, die zur Reflexion der übergeordneten Themen **Haltung**, **Wechselwirkung**, **Ziel** und **Resonanz** genutzt werden können, aufgelistet.

<p>Feld 1: Haltung</p> <p>Welches Bewusstsein für Unterschiede und Ähnlichkeiten haben die einzelnen Teammitglieder und wie gehen sie damit um?</p>	
<p>Beschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein über eigenen Werte, mentale Modelle, eigene Identität und Prägungen • Kenntnis über eigene Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen, Vorurteile und Bewertungen • Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und Nutzen von Vielfalt • Reflektion der eigenen Haltung 	<p>Reflexionsfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wirken sich Unterschiede auf das Team aus? Was wäre, wenn wir alle gleich wären? • Welche Unterschiede zu akzeptieren fallen mir leicht, welche schwer? • Was unterscheidet mich in der Arbeitsweise, im Verhalten, im Umgang von den anderen? • Welches sind meine Werte? Welche Werte haben wir gemeinsam?
<p>Feld 2: Wechselwirkung</p> <p>Wie wirken sich Unterschiede und Ähnlichkeiten auf das einzelne Teammitglied und das Team aus?</p>	
<p>Beschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Unterschieden und Ähnlichkeiten • Vertrauensbildung und Stärkung des Teamzusammenhalts • Entwicklung einer gemeinsamen Identität und eigener Teamregeln • Thematisierung des Umgangs mit Konflikten 	<p>Reflexionsfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viel Unterschied darf sein und wo nutzen wir unsere Unterschiedlichkeit erfolgreich? • Was macht unsere Teamkultur aus? Worin unterscheiden wir uns von anderen? • Was verbindet uns, welche Gemeinsamkeiten entstehen aufgrund der Unterschiede? • Wo ergänzen wir uns bezüglich unserer Vielfalt?

<p><u>Feld 3: Ziel</u></p> <p>Welchen Beitrag leisten die Unterschiede und Ähnlichkeiten zur Performance?</p>	
<p>Beschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Formulierung eines sinn- und nutzenstiftenden Ziels • Exploration unterschiedlicher Sichtweisen zur Zielerreichung • Verdeutlichung zieldienlicher Unterschiede und Ähnlichkeiten • Nutzen vorhandener Vielfalt 	<p>Reflexionsfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist unser gemeinsames Ziel, was ist das Gemeinsame, das das Team miteinander verbindet? • Wo sehen wir die Herausforderung? Wo sehen wir die Begeisterung? • Welche Unterschiede im Team tragen besonders zur Zielerfüllung bei?
<p><u>Feld 4: Resonanz</u></p> <p>Wie entwickeln sich die Unterschiede und Ähnlichkeiten so, dass sie zur Steigerung der Team Performance führen?</p>	
<p>Beschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrachtung bisheriger Teamerfolge und deren Zielerreichung • Reflektion von veränderten Einstellungen • Würdigung von Erfolgen und Feiern der Zielerreichung • Erweiterung von Perspektiven und Handlungsoptionen 	<p>Reflexionsfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfolge haben sich eingestellt? • Welche Synergien haben wir genutzt? • Welche relevanten Unterschiede und Ähnlichkeiten, die zur Zielerreichung führen, haben sich verstärkt?

Quelle: In Anlehnung an E. Lüthi/ H. Oberpriller/ A. Loose/ S. Orths: Teamentwicklung mit Diversity Management

Der Teamworkshop wurde auf Grundlage des Diversity-Teamentwicklungsmodells aufgebaut, das heißt es wurden geeignete Übungen entwickelt und Fragen abgeleitet, um die vier Felder zu bearbeiten. Ein wesentlicher Aspekt dabei war die Bewusstseinsbildung und Reflexion aller Beteiligten, dh. gemeinsam im Team herauszufinden, was das Team verbindet und was die Werte und Grundüberzeugungen sind, die das Team zusammenhalten. Es galt dem Team die Unterschiede und

Ähnlichkeiten bewusst zu machen, die notwendige Akzeptanz dafür zu erzeugen und Erfolgskriterien für die Zukunft abzuleiten.

Vorgehen:

Zu Beginn des Teamworkshops wurde das gesamte Team angeregt, einen Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild zu machen und ihr Erleben der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Altersgruppen aufzuzeigen. Dafür wurde das Team nach Altersgruppen (20plus, 30plus, 40plus, 50plus, 60plus) aufgeteilt.

Im ersten Schritt wurde jede Kleingruppe gebeten, sich 30 Minuten mit folgenden Fragestellungen zu beschäftigen und die Ergebnisse am Flipchart festzuhalten:

- a) Was zeichnet unsere Altersgruppe aus und was bewegt und beschäftigt uns?
- b) Was ist für unsere Altersgruppe wesentlich in der Zusammenarbeit im Team und was glauben wir unterscheidet uns von anderen Altersgruppen?
- c) Welches Motto hat unsere Altersgruppe?

Die Übung hat zum Ziel, dass die einzelnen Altersgruppen sich ihrer Besonderheit und Anforderungen an die Zusammenarbeit bewusst werden. Dies führt zunächst dazu, dass der Teamzusammenhalt innerhalb der Altersgruppe gestärkt wird, da Ähnlichkeiten erkannt werden. Die Ableitung des Mottos dient dazu, auf kreative Weise eine plakative Aussage über die Besonderheit der Altersgruppe abzuleiten und diese humorvoll besprechbar zu machen.

Anbei exemplarisch die Mottos aus dem Teamworkshop:

20plus	30plus	40plus	50-60plus
Alles oder nix!	Alles unter einen Hut	Alles, und zwar gleichzeitig	Alles was noch geht in die Welt bringen

Im zweiten Schritt hatte jede Gruppe fünf Minuten Zeit die Ergebnisse im Plenum zu präsentieren.

Dies diente der Teilung von Erkenntnissen aus der Reflexion und gemeinsamen Diskussionsgrundlage. Wichtig war dabei, die Gruppen dazu anzuleiten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, um den Spannungsbogen aufrecht zu erhalten.

Im dritten Schritt wurde gemeinsam im Plenum zehn Minuten diskutiert, was die Teilnehmer an den Ergebnissen überrascht hat, bzw. was für sie die wesentlichen Erkenntnisse sind. Damit wurden die Aussagen noch einmal gerahmt und dem Wunsch möglicher Anmerkungen von anderen Altersgruppen entgegengekommen.

Im vierten Schritt hat das Team sich 30 Minuten in altersdurchmischten Gruppen anhand folgender Fragestellung reflektiert und diese anschließend gemeinsam im Plenum besprochen:

- a) Was ist das Gute und Nützliche an den Unterschieden unserer Altersgruppen?

- b) Was brauchen die Jüngeren von den Älteren und umgekehrt und was können wir voneinander lernen?
- c) Wie wollen wir die Unterschiede als Team in Zukunft möglichst effizient nutzen?

Ziel dieser Methode war es, die positiven Aspekte der Vielfalt und Unterschiedlichkeit zu beleuchten und das Gemeinsame im Team zu stärken. Dies war insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass im ersten Schritt die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Altersgruppen hervorgehoben wurde und nun der gemeinsame Nutzen dieser Unterschiedlichkeit aufgezeigt werden sollte. Darüber hinaus regten die Fragen ressourcenorientiert und zukunftsgerichtet zum Dialog an und führten dazu, dass die Vielfalt nicht als Laster sondern als Bereicherung für das Team angesehen wurde.

Fazit

Das erfolgreiche Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in einem Team ist im Wesentlichen vom Verständnis für die Unterschiedlichkeit der anderen Generationen abhängig und fordert mehr denn je die Führungskraft im Management der Vielfalt. Anhand des Fallbeispiels eines Teamworkshops wurde ein Vorgehen vorgestellt, welches eine Führungskraft nutzen kann, um die Teammitglieder und jeweiligen Altersgruppen bei der Reflexion des Selbst- und Fremdbildes zu unterstützen und das Erleben der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen besprechbar zu machen. Der Führungskraft kommt dabei die Aufgabe zu, gemeinsam mit dem Team herauszuarbeiten, was das Team verbindet und welche Werte und Grundüberzeugungen das Team zusammenhält.

Wenn es der Führungskraft gelingt, die Unterschiedlichkeit als erfolgssteigernde Ressource im Team zu nutzen, wird das Team seine Vielfalt als strategisches Potential erkennen und gewinnbringend einsetzen.

Literatur:

E. Lüthi/ H. Oberpriller/ A. Loose/ S. Orths (2013): *Teamentwicklung mit Diversity Management*, 3. Auflage.