

Alle kennen sich, verstehen sich,
verfolgen dasselbe Ziel. Es geht doch
nichts über eine eingeschworene
Belegschaft. Oder?

Gleich und gleich.

FRISCHES BLUT

Alles läuft bestens. Die Leistung der Mitarbeiter stimmt. Der Markterfolg stimmt. So kann es bleiben. Das einzige Problem: Die Welt verändert sich. Ein Unternehmen ist nur so gut wie die Menschen, die darin arbeiten. Bleiben die Mitarbeiter stehen, tritt das Unternehmen sehr bald auf der Stelle. Und, noch schlimmer, verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, weil sie neue Herausforderungen suchen oder in Ruhestand gehen, nehmen sie ihr Wissen einfach mit. Denn es gehört ihnen und nicht dem Unternehmen.

Was also tun? Die Menschen strategienorientiert persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, ist angesichts des Fachkräftemangels eine gute Idee. Es reicht aber nicht. Will das Unternehmen kein von der Welt iso-

»Ein Unternehmen ist nur so gut wie die Menschen, die darin arbeiten.«

liertes Inseldasein führen, ist darüber hinaus immer wieder frisches Blut erforderlich. Es stärkt die Innovationskraft, die Wettbewerbsfähigkeit und schafft Veränderungspotentiale – wichtige Voraussetzungen für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg. Möglichkeit eins, an frisches Blut zu kommen, man holt sich punktuell und auf Zeit neues Wissen, beispielsweise Digitalisierungskompetenz,

ins Haus: Man zieht im Rahmen von Projekten externe Netzwerkpartner oder freiberufliche Experten hinzu. Das geht steuerrechtlich problemlos zwei bis drei Jahre. Und bis dahin hat z. B. der IT-Berater nicht nur die gewünschten Geschäftsprozesse digitalisiert, sondern ganz nebenbei, in der täglichen Projektarbeit, die digitale Kompetenz der Mitarbeiter entwickelt.

Möglichkeit zwei, man stellt passende neue Mitarbeiter ein, wobei passend nicht gleich wie die anderen heißt, sondern passend zur Unternehmensstrategie. Neue Mitarbeiter dürfen und sollen in ihren Fähigkeiten, Handlungs-, Sicht- und Denkweisen anders sein, sonst bringen sie

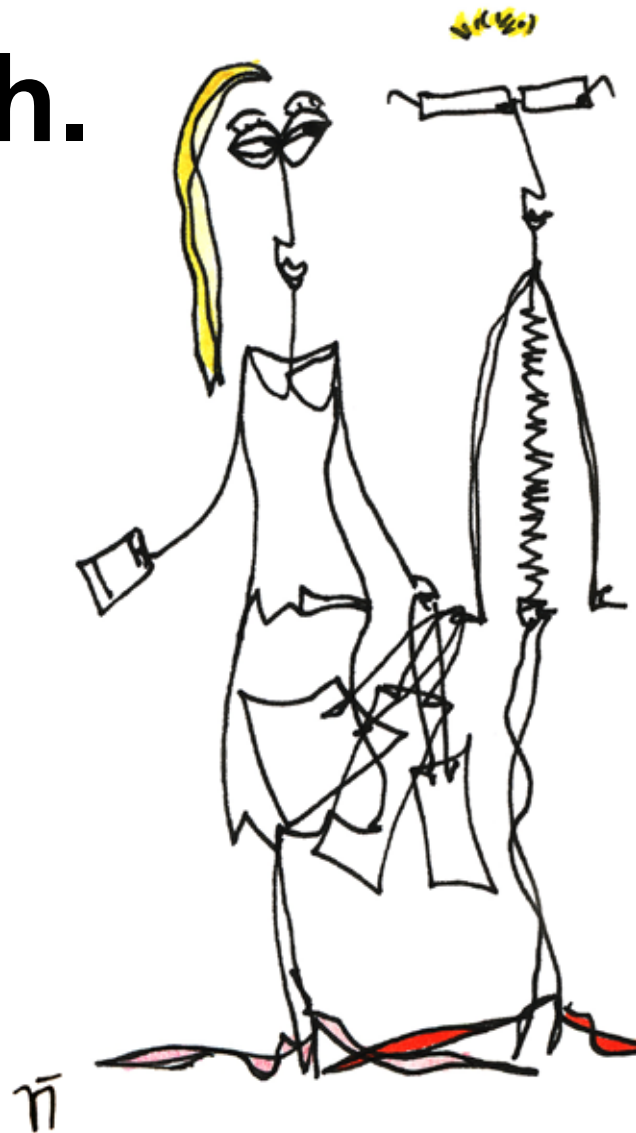
das Unternehmen nicht voran. Strategienorientiertes Vorgehen bei Neueinstellungen bedeutet, dass man Mitarbeiter rekrutiert, die für den künftigen Unternehmenserfolg noch fehlende Kompetenzen mitbringen, und diese „Neuen“ in „altgediente“ Teams integriert. Ein Beispiel: Der Maschinenbau hat den Service entdeckt. Ein strategisches Ziel, das allein mit technikfokussierten Ingenieuren kaum erreicht werden kann.

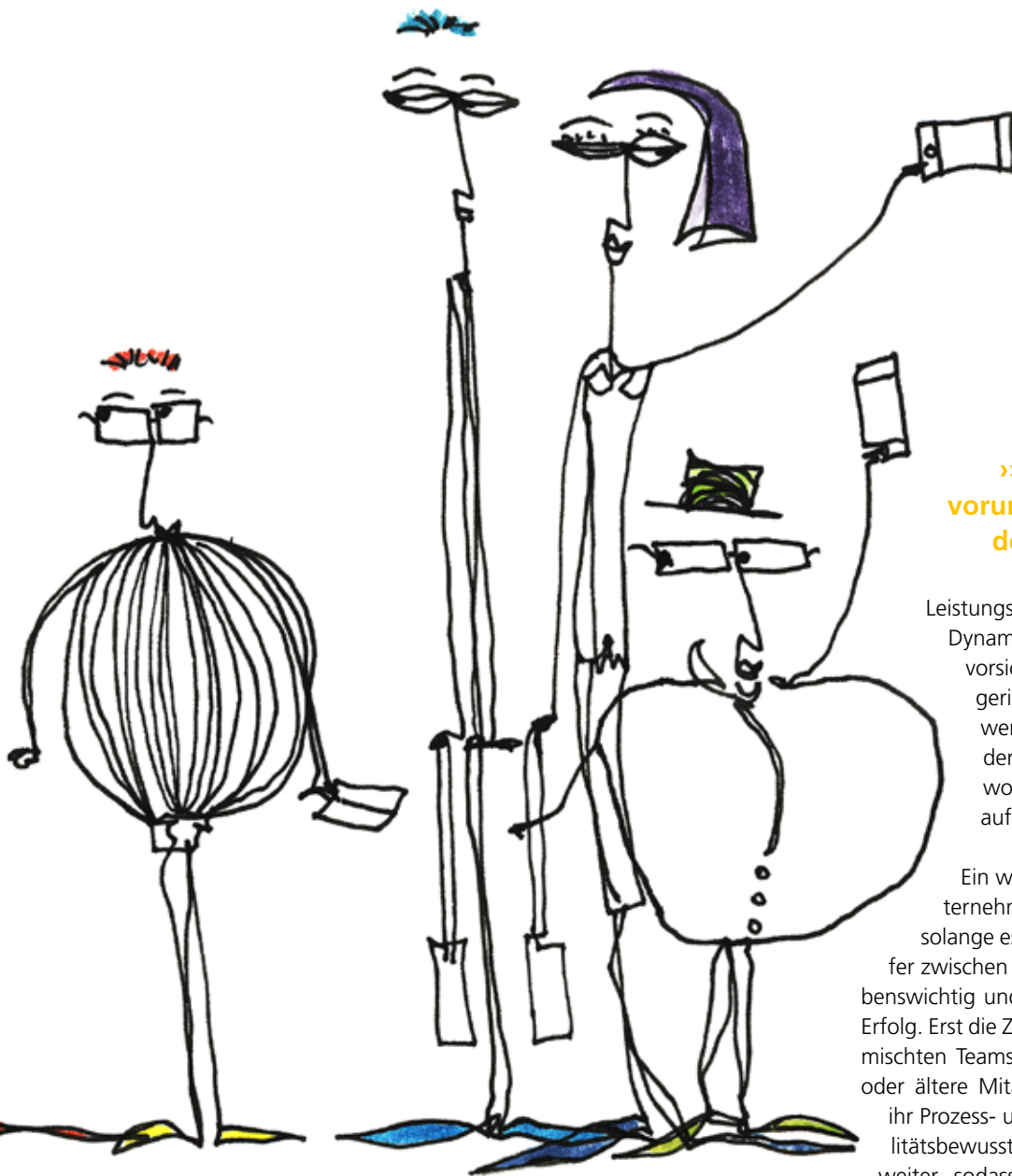
Mischen in diesem Team dagegen Menschen mit, die kundenorientiert, also aus einer anderen Perspektive

»Altersgemischte Teams sind leistungsstärker.«

denken, öffnen sie mit ihren Ideen und Impulsen den Tunnelblick auf die Technik und machen den Service stark. Entwicklungsingenieure und Servicemitarbeiter lernen voneinander, zum Vorteil von Kunden und Unternehmen.

Strategisch relevant ist in Zeiten des demographischen Wandels auch die Altersstruktur in Unternehmen, Abteilungen oder Teams. Angestrebt wird meist eine ausgeglichene Mischung über alle drei Arbeitsgenerationen hinweg. Wird die Belegschaft zu alt, werden gezielt jüngere Mitarbeiter gesucht. Denn spätestens, wenn sich ein altershomogenes Team mehr oder weniger gemeinsam in den Ruhestand verabschiedet, wird klar, dass rechtzeitige Vorsorge besser und kostengünstiger gewesen wäre als der nun anstehende komplette Wechsel. Ist die Belegschaft dagegen zu jung, auch





Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA), erinnert sich an Zeiten, da waren Vertriebsmitarbeiter zu zweit (alt und jung) unterwegs. Heute reisen sie aus Kostengründen meist allein. Er ist dennoch der Überzeugung, das altersgemischte Doppel im Vertrieb zahlt sich für das Unternehmen aus. liebich-partner.de/guenter-walter

»Das Gelingen setzt einen vorurteilsfreien Umgang zwischen den Generationen voraus.«

Leistungsspektrum der Gruppe erweitert sich, Dynamik und Effizienz steigen. Wo Ältere zu vorsichtig sind, werden sie von Jüngeren mitgerissen. Wo Jüngere unbedacht handeln, werden sie von Älteren abgebremst. Neben der Gruppe profitiert auch der Einzelne – sowohl mit Blick auf seine fachliche als auch auf seine soziale Kompetenz.

Ein weiterer entscheidender Pluspunkt aus Unternehmenssicht: Wissen ist personengebunden, solange es nicht geteilt wird. Der Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt ist für das Unternehmen lebenswichtig und Voraussetzung für seinen nachhaltigen Erfolg. Erst die Zusammenarbeit in heterogenen, altersgemischten Teams ermöglicht diesen Transfer. Langjährige oder ältere Mitarbeiter geben ihr betriebliches Wissen, ihr Prozess- und Erfahrungswissen, aber auch ihr Qualitätsbewusstsein an neue bzw. jüngere Mitarbeiter weiter, sodass diese deren Fehler nicht noch einmal machen müssen. Das Bestandswissen bleibt im Unternehmen. Die jüngeren Mitarbeiter teilen umgekehrt ihr digitales Wissen sowie ihr aktuelles Fach- und Methodenwissen mit den älteren. Das Wissen steigt. Das Unternehmen entwickelt sich aus sich heraus weiter.

Klingt gut, ist in der Praxis aber alles andere als leicht. Das Gelingen setzt einen vorurteilsfreien Umgang zwischen den Generationen voraus, gegenseitigen Respekt und Toleranz. Neben einer Kultur der Wertschätzung und Offenheit im Unternehmen sowie Führungskräften, die diese vorleben, braucht es beim Einzelnen Veränderungsbereitschaft.

Ein Unternehmen kann ruhig Charakter zeigen. Allerdings ohne sich von der Welt abzuschotten. Sich immer wieder auf Neues und neue Menschen einzulassen, hat eine belebende Wirkung.

das kommt vor, werden gezielt ältere Mitarbeiter rekrutiert. So hat die Direktbank Ing-Diba bereits in den Nullerjahren ein Ausbildungsprogramm für über 50-Jährige aufgelegt. Die Kunden wollten in diesem sensiblen Geschäft Ansprechpartner mit mehr Lebenserfahrung.

»Der Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt ist lebenswichtig.«

Was sind die Vorteile heterogener, altersgemischter Teams und wann kommen sie zum Tragen? Heterogene, altersgemischte Teams sind laut dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation leistungsstärker als homogene.

Allerdings nur, wenn es keine Stolpersteine wie starres Hierarchiedenken und zum Beispiel Unstimmigkeiten bezüglich des Gehaltsgefüges gibt. Die Teammitglieder sollen sich auf Augenhöhe begegnen, jedes sich einbringen können und wertgeschätzt fühlen. Hier sind gute Vorarbeit durch die HR-Abteilungen sowie Führungskompetenz gefragt. Teams willkürlich zusammenzuwürfeln, bringt unterm Strich wenig. Stattdessen verfügen die Mitarbeiter idealerweise über unterschiedliche, sich ergänzende Fähigkeiten, Talente, Temperamente und Charaktere. So werden Stärken und Schwächen im Team besser ausgeglichen, das