

**A**ber dieser Balzac, ist der nicht schon... tot?“ Ich nickte. Tessa Kahl war die neue Cheflektorin des Buchverlages, 25 Jahre alt und vor

ein paar Wochen frisch von der Uni mitten ins Berufsleben geworfen. Ihre stahlblauen Augen deuteten die Geschichte einer ganz steilen Karriere an, in der weder Balzac noch ich eine zentrale Position einnehmen würden. Sie betrachtete jetzt das Display ihres iPhones. Ich hatte ihr eben den Vorschlag gemacht, in diesen Zeiten der Eurokrise den alten, wunderbar sarkastischen Balzac-Titel „Die Kunst, seine Schulden zu zahlen“ neu aufzulegen, witzig illustriert, jung und frech gestaltet, ein verlegerisches Schmuckstück eben. So erotisiert wie sie dreinschaute, hätte ich ihr auch die Idee unterbreiten können, zusammen barfuß und mit ein paar weißen Elefanten über die Alpen zu wandern. „Im August 1850“, sagte ich. „Bitte?“ „Ja, er starb im August 1850 in Paris.“ „Eben, das meine ich doch“, erwiderte sie. „Gut, Paris, eine schöne Stadt. Aber vielleicht haben Sie ja noch eine andere Idee. Im Hier und Jetzt. Mit etwas mehr Drive. Das darf ruhig auch sexy sein. Ich will meinen Verlag von Grund auf umbauen. Ich möchte nämlich Bücher verkaufen. An ein neues, relevantes Publikum. Ich weiß, ihr Älteren hier redet immer gerne von Leidenschaft. Ich wiederum sehe den Markt, den Umsatz, Fakten...“ Aus ihrem iPhone kam jetzt etwas von Take That und beendete den BWL-Grundkurs. Welche Macht, fragte ich mich bei der Heimfahrt, kann dafür sorgen, dass ich mit dieser Starnberger Zahlentusse in Zukunft halbwegs vernünftig zusam-

## NERDS & OLDIES

Die Mischung macht's: Teams mit mehreren Generationen bieten jede Menge Konflikt- und noch viel mehr Erfolgs(!)potenzial

menarbeiten kann? Ob sich Tusse, äh, Tessa Kahl dieselbe Frage stellen würde? Man ist als der Ältere selten geneigt, der aufstrebenden Nachfolgeneration so etwas wie Güte entgegenzubringen. All die PISA-Studien über diese Ohrstöpsel-Generation bestätigen zudem die Vorurteile und Aversionen: nassforsch, oberflächlich, egomanisch, karrieregeil. Umgekehrt empfinden die uns natürlich ähnlich unzumutbar: sperrig, altmodisch, unflexibel, selbstgefällig, unkollegial, überbezahlt.

Jeder zweite Arbeitnehmer hierzulande hat im Job ein dickes Generationenproblem. Das Verblüffende dabei ist, dass sich diese gegenseitigen Aversionen mehr oder weniger unbewusst ereignen. Wir nehmen sie als leises Unbehagen wahr, als nervige wie vorübergehende Betriebsstörung und übersehen dabei, wie viel Energie, Freude und Produktivität uns dieser Kulturkampf raubt. Es ist ja auch so, dass sich da nicht



nur Alt und Jung gegenüberstehen. Streng genommen versammeln sich – im Altersspektrum zwischen 20 und 65 Jahren – gut vier Generationen. Und deren Vertreter zeichnen sich durch ziemlich unterschiedliche Haltungen, Zielsetzungen, Werte und Prinzipien aus. Da haben wir z. B. die autoritär geprägten Betonköpfe der Adenauer-Ära, die einst so aufmüpfigen Take-it-easy-Alt-68er, die cool-hedonistischen Dotcom-Duzer oder die Generation Y-Job-Nomaden mit ihrem aufgesetzten Selbstbewusstsein und den vielen bunten Social-Media-Gadgets. Glaubt man den Lippenbekenntnissen, sitzen wir alle in einem Boot. Letztlich aber segelt jeder stur seiner Wege, bis die Barke ächzt und das Ganze aus dem Ruder läuft. Jede Altersgruppe beharrt auf ihrem Standpunkt und den zeitgeistigen Weisheiten und erwartet jeweils von den anderen, sich zu hinterfragen und den Kurs zu korrigieren. Auf dem Narrenschiff macht sich so eine Stimmung aus Misstrauen und Frust, aus Schuldzuweisungen und Abschottung breit. Weil nichts vorangeht, wirft man mit der Zeit das kooperative Denken über Bord und verlagert seinen Input in ein so absurdes wie lähmendes Stellungsgefecht – mit den abgeklärten Veteranen auf der einen Seite und den juvenilen Karrieristen auf der anderen. Während die älteren Mitarbeiter noch in klassischen Top-down-Strukturen denken und Wert auf Loyalität und persönliche Bindungen legen, haben sich die Jungen längst mit einer Arbeitswelt der flachen Hierarchien, dem hysterischen Hightech-Speed und einem eher unpersönlichen Kommunikationsstil angefreundet. Der Consultant Ralf Overbeck beschreibt dies so: „Die Generation Y ist sicher schneller in der Lage, Multitasking im Beruf zu praktizieren, da sie mit einer Flut von neuen Technologien und Kommunikationsinstrumenten aufgewachsen ist. Daraus lässt sich aber nicht ableiten, dass diese Generation ausschließlich nach dem Prinzip: ‚schneller, höher, weiter‘ arbeiten kann und muss. Aber: Fach- und Methodenwissen muss eben auch erlernt, erlebt und emotional verarbeitet werden.“ Miteinander in einem altersgemischten Team die Kuh vom Eis zu kriegen – ein solches Gemeinschaftserlebnis ist der Schlüssel zu einem aktiven Generationenmanagement. Dazu nochmals Overbeck: „Einen Alten und einen Jungen kann man nicht einfach in einen Raum sperren und sich selbst überlassen. Man muss beiden Mitarbeitern bewusst machen, was die jeweils andere Generation besser kann. Der Jüngere muss verstehen, welche Leistungen und Fähigkeiten die Älteren entwickelt haben. Und der Ältere muss erkennen, dass das Leben der Jungen von einem rasanten Wandel geprägt ist und sie sich täglich mit der Halbwertszeit ihres Wissens auseinandersetzen müssen.“

Ein Musterbeispiel für versäumtes Generationenmanagement bieten uns die beiden Volksparteien SPD und CDU. Dort

versäumen die verzweifelt an Stühlen und Posten klebenden Volkstribunen in steter Regelmäßigkeit, den eigenen Nachwuchs harmonisch in die Pflicht zu nehmen und so Wissen und Ehrgeiz sinnvoll zu verbinden. Und selbst dramatische Stimmenverluste leiten keinerlei Katharsis ein. Nicht viel klüger verfährt unsere Wirtschaft. Bis heute kümmern sich nur knapp 20 % der Firmen und Konzerne um halbwegs solidarische und griffige Zukunftsstrategien. Dabei zwingen alleine die demografischen Fakten zum Handeln: Der Anteil der über 50-Jährigen wird in den kommenden 10 Jahren von 22 auf 36 % ansteigen. Und im Vergleich zu 1990 werden 2020 doppelt so viel „50+“-Kollegen die Flure bevölkern.

Die zwei hinter uns liegenden Dekaden des Jugendwahns nebst massenhaft vollzogener Alteisenentsorgung und den als sozialdarwinistisch definierten Frühruhestandsregelungen sind nun aber definitiv Geschichte. Die Alten sind plötzlich wieder im Kommen, ob es ihnen nun in den Kram passt oder nicht. Nun geht es darum, dass sich die Jungen rasch von ihren Ressentiments verabschieden, an einem Klima des gegenseitigen Respekts arbeiten und infolgedessen für einen optimalen Know-how-Transfer sorgen. Das heißt nun nicht, dass 60-jährige Physikerinnen bei 45 Grad Hitze Bergstraßen asphaltieren sollen oder 23-Jährige IT-Spezialistinnen Balzac-Romane auswendig lernen müssen. Bei Robert Bosch etwa werden Quasi-Ruheständler inzwischen in Zeiten von Engpässen oder lukrativen Großaufträgen als Senior-Consulter reaktiviert, wo sie den Jungen mit Rat und Tat und ihrem immensen Fundus an Wissen zur Seite stehen. Einige andere Topfirmen holen ihre Leute mit etwa 50 Jahren aus der operativen Hektik heraus und etablieren eine völlig neue Think-Tank-Ebene. Deren Aufgabe lautet, mit Distanz, Geduld und Zeit kühle, souveräne und besonnene Hintergrundarbeit zu leisten. Während sich die jüngeren Kollegen an die Front begeben, denken die älteren Herrschaften das Undenkbare, basteln an kreativen Lösungen für paradoxe Situationen und versorgen die Jungspunde mit Infos und profundem Detailwissen. Dieser „Flow“ zwischen den Generationen hat den Konzernen in kürzester Zeit sowohl immense Wettbewerbsvorteile erbracht wie auch ein erfrischendes und produktives Betriebsklima geschaffen, in dem kaum noch einer Zeit findet, über das eigene Burn-out zu jammern oder über die „Generation Doof“ zu spotten. In diesem Sinne kümmert sich Tessa Kahl inzwischen mit voller Konzentration – Leidenschaft wäre bei ihr das falsche Wort – um ihre junge Reihe für junge Leser, während ich ihr abtrotzen konnte, 50 Klassiker der Weltliteratur als Foto-Coffee-Table-Edition zu produzieren. Schon Balzac wusste, dass es „leichter ist, sich mit mehreren Männern herumzuschlagen, als mit einer Frau Krieg zu führen“.

WOLF REISER