

Verschenkte Potenziale hinter Altersstereotypen

INTERVIEW | HARTMUT VOLK, 14. Mai 2012, 09:59



foto: hertel

Guido Hertel mahnt, die eigenen Stereotype zu zerlegen.

Sie sind weit besser als ihr Ruf, bilanziert Guido Hertel (Uni Münster) seine Forschungsarbeiten zu älteren Arbeitnehmern

STANDARD: Das für Sie aufregendste Ergebnis Ihrer Forschungsarbeiten zu älteren Arbeitnehmern ist?

Hertel: Dass mit dem Alter die Bedeutung des "Hier und Jetzt" bei der Bewertung der eigenen Arbeit steigt. Während jüngere Mitarbeiter stärker in die Zukunft blicken und aktuell auch mal Einschränkungen in Kauf nehmen, zählt für ältere Belegschaftsmitglieder vor allem, dass die aktuelle Tätigkeit sinnvoll und befriedigend ist. Anders ausgedrückt: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prüfen die aktuellen Arbeitsbedingungen kritischer und lassen sich - aufgrund der kürzeren verbleibenden zeitlichen Perspektive - nicht auf später vertrösten. Darüber hinaus steigen mit dem Alter nicht nur Fachwissen und das Bedürfnis nach Autonomie und Selbstständigkeit, sondern auch sogenannte Generativitätsmotive, also das Interesse daran, anderen zu helfen, etwas Bleibendes zu schaffen und eigene Erfahrungen weiterzugeben, auch und gerade in Angestelltenverhältnissen.

STANDARD: Warum gerade dieses Detail?

Hertel: Nun, das Faszinierende daran ist, dass es einmal mehr zeigt, dass Modelle der persönlichen Nutzenmaximierung die betriebliche Realität nur begrenzt abbilden und dass wichtige Potenziale verschenkt werden, wenn Personalmanagement und Führung nur auf Eigennutz setzen. Unseren Forschungsarbeiten zufolge wollen insbesondere ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll erleben, und das geschieht oft über die Bedeutung von Tätigkeiten für andere. Ich meine, gerade dieses Wollen ließe sich in mannigfaltiger Hinsicht äußerst sinnvoll im Sinne des Betriebes nutzen.

STANDARD: Welche Botschaft an den **Arbeitsmarkt** leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen ab?

Hertel: Dass es insbesondere angesichts des demografischen Wandels und des aktuellen Fachkräftemangels in vielen Bereichen von wenig Weitblick zeugt, das Potenzial älterer Berufstätiger aufgrund eindeutig falscher und teilweise auch ebenso eindeutig diskriminierender Stereotype zu unterschätzen beziehungsweise geringzuschätzen. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bilden eine wichtige Ressource nicht nur für Unternehmen, sondern auch für unsere Gesellschaft. Allerdings, und auch das zeigt unsere Forschung, sind für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft andere Dinge bei der Arbeit wichtig als für jüngere. In der Konsequenz heißt das: Wir brauchen eine altersdifferenzierte Personalarbeit. Und auch bei der Mitarbeiterführung wäre es sinnvoll, die Erkenntnisse der Forschung mehr einzubeziehen.

STANDARD: Sie kennen die Vorbehalte älteren Arbeitnehmern gegenüber: abnehmende Belastbarkeit, höhere Krankheitsanfälligkeit, Scheu vor Veränderungen, Skepsis gegenüber Innovationen, mangelnde Mobilitätsbereitschaft, Reibungen mit jungen Chefs, die das Rad neu erfinden und auf ihre Weise drehen wollen, und vieles andere mehr. Wirklich alles nur Vorurteile?

Hertel: Ich bin immer wieder selbst überrascht, wenn wir diese Vorurteile empirisch überprüfen und dabei feststellen: Die meisten dieser Vorurteile werden dabei widerlegt. Beispielsweise finden wir, dass nicht die älteren, sondern die mittelalten Berufstätigen besonders belastet sind. Ältere Mitarbeiter haben demgegenüber oft höhere Spielräume und verfügen über bessere Kompetenzen im Umgang mit ihren Emotionen. Eine aktuelle internationale Studie in Vorbereitung auf die Veröffentlichung hat gezeigt, dass Widerstand gegen Veränderungen nicht mit dem Lebensalter von Berufstätigen zusammenhängt, sondern mit der Zeit, die sie in einer beruflichen Position verbracht haben. Was die Mobilitätsbereitschaft angeht, so sind ältere Mitarbeiter oft wesentlich flexibler als mittelalte Berufstätige, die kleine Kinder oder andere familiäre Verpflichtungen haben. Das Problem ist, dass viele Personalfachleute und Führungskräfte ein nicht mehr zutreffendes Bild Älterer im Kopf haben. Ein Bild, das mit den heutigen 50- und 60-Jährigen kaum noch etwas zu tun hat.

STANDARD: Es gibt so etwas wie ein Totschlagargument: ihre abnehmende Lernfähig- und -willigkeit in einer Zeit, in der es auf nichts mehr ankommt, als permanent alte Lerninhalte gegen neue auszutauschen. Was sagen Ihre Erkenntnisse dazu?

Hertel: Dass wir auch dieses immer wieder gern ins Feld geführte Vorurteil so generell nicht bestätigen können. Die kognitiven Fähigkeiten und damit auch die Lernfähigkeiten sind in der Lebensspanne bis 65 oder 70 nur wenig eingeschränkt. Und das Fachwissen - als Voraussetzung von Lernen, Kreativität und innovativem Handeln - nimmt sogar zu. Zentral ist hier die Unternehmenspolitik sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen: Wenn es in einem Unternehmen von vornherein keinerlei Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter jenseits der 40 gibt, dann ist das für diese Gruppe nicht gerade motivierend. Zudem ist es sinnvoll, altersdifferenzierte Lern- und Übungsprozesse zu entwickeln und anzubieten. Solange eine ausreichende zeitliche

Perspektive für die Anwendung des Gelernten gegeben ist, lassen sich auch ältere Berufstätige für Neues begeistern.

STANDARD: Wenn Sie auf dem Hintergrund Ihrer Forschungen die jungen, vermeintlich dynamischeren, und die älteren, vermeintlich gesetzteren Arbeitnehmer einander gegenüberstellen, welches Bild zeigt sich Ihnen da?

Hertel: Ein durch und durch positives! Trotz aller potenziellen Reibungen und Missverständnisse zeigt sich vor allem ein hohes Potenzial, dass sich Mitarbeiter unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Generationen gegenseitig unterstützen und von den jeweiligen Stärken profitieren. Sollte ich aus dieser Erkenntnis eine Empfehlung an die Personalverantwortlichen ableiten, so lautete die: Ich empfehle die eigenen Altersstereotype genau anzuschauen, und mit der Realität abzugleichen, um nicht wertvolle Potenziale der Älteren zu verschenken.

STANDARD: Das eine sind die Fakten, das andere sind die Vorurteile in Sachen älterer Arbeitnehmer. Nicht immer, aber doch oft stecken in Vorurteilen ja auch Urteile, Erfahrungstatsachen. Was machen ältere Arbeitnehmer möglicherweise falsch im Auftreten, in der Argumentation, im Umgang mit Jüngeren, kurz, in ihrer Selbstdarstellung und nicht zuletzt auch in ihrer Selbstbehauptung?

Hertel: Das, was ich zu den veralteten Bildern von Älteren in den Köpfen von Personalverantwortlichen und Führungskräften gesagt habe, gilt natürlich auch für die älteren Mitarbeiter selbst. Wir kennen die fatalen Mechanismen sogenannter selbsterfüllender Prophezeiungen und negativer Selbstbilder. Auch hier gilt es, die eigenen Vorstellungen vom Älterwerden kritisch zu reflektieren und zu sortieren, was davon stimmt, was davon nicht stimmt und - was ich selbst in der Hand habe. Der beste Weg für eine erfolgreiche Selbstdarstellung ist das Wissen um die eigenen Stärken und Fähigkeiten und wie diese im konkreten Alltag eingesetzt werden können. Ältere Arbeitnehmer sollten nicht versuchen, die jungen Kolleginnen und Kollegen zu imitieren und sich anzubiedern. Stattdessen sollten sie auf ihre Stärken setzen und mit diesen offen, aber unaufdringlich und kompromissbereit umgehen, damit es zu einer optimalen Ergänzung der unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen kommen kann. In der Regel sind sie erfahrene, kreative und leistungsmotivierte Personen mit hohem Wissen, hohen emotionalen Fähigkeiten und einem berechtigten Bedürfnis nach sinnvollen, verantwortungsvollen und gewürdigten Tätigkeiten. (Hartmut Volk, DER STANDARD, 12./13.5.2012)

GUIDO HERTEL ist Organisations- und Wirtschaftspsychologe an der Universität Münster mit Forschungsschwerpunkt Ältere Arbeitnehmer

<http://derstandard.at/>