

# **Ältere Mitarbeiter – Ballast oder Ressource?**

**Wolfgang Reiber**

Unsere Gesellschaft wird in den nächsten Jahren im Durchschnitt älter werden, und die Belegschaften werden es auch. Das ist nichts Neues, aber es klingt beunruhigend. Über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg war der Trend gewollt umgekehrt. Die meisten Organisationen waren bemüht, sich zu verjüngen. Ein früher Anlass war auch ein demographischer: In den späten 70er und den nachfolgenden 80er Jahren standen die geburtenstarken Jahrgänge vor den Eingangstüren der Unternehmen („Baby Boomer“) und suchten Einlass. Es schien nur fair, Jüngeren dadurch eine Chance zu geben, dass Ältere vorzeitig in den Ruhestand gingen. Die Sozialkassen waren noch sehr spendabel, und so kam es zu einem massenhaften Auszug von Mitarbeitern ab etwa Mitte Fünfzig. Der Austausch jung gegen alt schien auch sonst gut in die damalige und die sich anschließende Zeit zu passen. Märkte veränderten sich radikal. Bis dahin noch nie da gewesene Produktivitätssprünge und Kosteneinsparprogramme in den Organisationen verlangten ein permanentes Change Management. Dies erfolgreich zu bewerkstelligen schien mit den Jüngeren erheblich leichter möglich zu sein. Für sie sprach und spricht einiges: junge Menschen lernen schneller, sie bringen frische Ideen und aus ihrer Ausbildung neues Wissen mit, sie sind in der Regel gesünder, damit potenziell belastbarer, und obendrein billiger. Natürlich gab es diesen Austausch nicht umsonst. Nicht nur die Sozialkassen leerten sich, auch die Erfahrungsbestände in den meisten Organisationen. Vieles musste deshalb neu erfunden werden. Dies sei in Zeiten grundlegender Veränderungen ohnehin notwendig, hörte man. Aber stimmt das wirklich so uneingeschränkt? Falls ja, kann es einem tatsächlich Angst und Bange werden angesichts der demographischen Entwicklung. Denn es spricht nichts dafür, dass die kommenden Jahre weniger turbulent und veränderungsintensiv sein werden als die zurück liegenden. Und das mit weniger jungen Leuten?!

In Bezug auf ältere Mitarbeiter gibt es in unserer Gesellschaft viele Vorurteile. Teilweise mögen sie berechtigt sein, zu einem großen Teil sind sie es aber nicht. Hier einige prominente Beispiele:

- Angeblich sind ältere Menschen häufiger krank und erhöhen dadurch die Personalkosten. Tatsächlich aber kennen wir Unternehmen, in denen Mitarbeiter viel jüngerer Jahrgänge häufiger fehlen. Vielleicht liegt es daran, dass bei Älteren so etwas wie Pflichtgefühl noch stärker verbreitet ist. Vielleicht sorgt aber auch die Erfahrung der Älteren dafür, dass sie sich weniger leicht stressen lassen und eher die Übersicht behalten.
- Angeblich sind ältere Mitarbeiter weniger motiviert. Tatsächlich aber kennen wir Beispiele, wo auch Ältere plötzlich richtig Gas gegeben haben. Sie hatten verstanden, dass sie ganz persönlich gesucht und gebraucht wurden. Jeder Mensch ist normalerweise motiviert, auch ältere. Allerdings kommt es vor,

dass im Laufe eines Berufslebens so viel Müll und Geröll auf die „natürlichen“ Motivationsquellen gefallen ist, dass sie aufgehört haben zu sprudeln. Die Freilegung dieser Motivationsquellen nach vielen Jahren ist – zugegeben – kein Kinderspiel.

- Ältere sind angeblich festgefahren in ihrem Denken und nicht mehr imstande, dazu zu lernen. Tatsächlich lernen ältere Menschen manchmal sogar schneller: Wer schon fünf Fremdsprachen beherrscht, der lernt die sechste schneller als das Baby die Muttersprache. Und Babys sind die schnellsten Lerner überhaupt. Allerdings lernen ältere Menschen anders und ganz Neues wirklich schwerer. Gerald Hüther, ein Neurobiologe von der Universität Göttingen, erklärt aber, dass sogar ein 75-Jähriger noch Chinesisch von Grund auf neu erlernen kann, wenn er es denn tatsächlich will (also nicht nur glaubt, es zu wollen), und wenn er dafür einen sehr hohen, vor allem emotionalen Aufwand betreibt.

Ältere Menschen besitzen gegenüber Jüngeren durchaus auch Vorteile. Wer z.B. schon viel gelernt hat, dem fällt es relativ leicht, durch die Kombination von Wissensbeständen Neues zu erfassen, wie das Fremdsprachenbeispiel oben zeigt. Ihre Erfahrung ist aber auch deshalb wertvoll, weil sich nicht buchstäblich alles in der Welt verändert. Manchmal sind nur die Schläuche neu, in denen der alte Wein fließt. So bleiben z.B. die wichtigsten Bedürfnisse der Menschen in etwa gleich und damit auch bestimmte Muster in ihrem Verhalten. Auch Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften „ticken“ in manchen Hinsichten nicht viel anders als früher, wie ein Blick zumindest in die jüngere Geschichte nahe legt. Unterstrichen wird dieser Gedanke u.a. durch Untersuchungen wie z.B. die von Prof. Dörner („Die Logik des Misslingens“), die verdeutlichen, dass Erfahrung der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Bewältigung komplexer Problemstellungen ist.

Über Jahrtausende hinweg war es selbstverständlich, dass Ältere die Lehrer der Jüngeren waren. Erst in den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich das Bild verschoben, weil sich viele Umstände verändert haben, in denen die Erfahrungen gesammelt wurden. „Jugend zählt!“ heißt es seitdem stattdessen, nicht nur in den Unternehmen sondern auch in der Gesellschaft und dort vor allem in den Medien. Manche sprechen in diesem Zusammenhang von „Jugendwahn“. Und zu diesem Mainstream gehören leider auch typische Dummheiten und Zynismen. Wer z.B. Gelassenheit reflexhaft als Mangel an Dynamik bezeichnet und für wen das Verweisen auf gemachte Erfahrungen immer nur ein starrköpfiges Festhalten an Überholtem ist, der sorgt mit dafür, dass sich Ältere überflüssig fühlen und sich verstärkt auf ihre Freizeit oder auf die Vorbereitung ihres Ruhestandes konzentrieren. Sie legen dann einfach den Schongang ein.

Aber natürlich liegt es nicht nur an den anderen, wenn ältere Mitarbeiter leistungsmäßig unter ihren Möglichkeiten bleiben. Ihr Wissen und ihre Erfahrung alleine machen sie noch nicht zu wertvollen Mitgliedern in ihren Organisationen. Bequemlichkeit („Jetzt sind die Jüngeren dran“), Hochmut („das kenne ich alles schon“) oder Schulmeisterei („nur so kann man das machen“) lassen Ältere in den Augen der anderen eher zu Ballast werden. Wenn aber der ältere Mitarbeiter eine große Portion Neugierde, Offenheit und Lernbereitschaft an den Tag legt, wenn er Wertschätzung spürt und auch selbst glaubt, etwas Wichtiges beitragen zu können, dann kann er zu einer nahezu unverzichtbaren Ressource werden. Er braucht dafür die Bereitschaft, neuartige Herausforderungen auch anders als früher zu verstehen. Und wenn die Jüngeren neugierig auf seine Erfahrungen sind, ihm ernsthaft zuhören und versuchen, sein Erfahrungswissen bestmöglich zu verstehen, dann können altersgemischte Teams sogar zu echten Dream Teams werden.

Natürlich kommen auch ältere Mitarbeiter nicht darum herum, gelegentlich etwas für sie ganz Neues hinzuzulernen. Das klassische Beispiel ist der Bereich der IT. Wichtig ist es, ihnen ein würdevolles Lernen ohne Gesichtsverlust zu ermöglichen, am besten unter Ihregleichen. Nicht viele haben Spaß daran, vom alten Meister zum Azubi zu mutieren, mit einem „Lehrherren“, der vielleicht 30 Jahre jünger ist als man selbst.

Ältere Mitarbeiter lernen vor allem dadurch, dass sie an ihren Erfahrungen anknüpfen. Aber auch Erfahrungen können ein wertvoller Schatz sein und zum lohnenden Forschungsgegenstand werden. Sie beinhalten zu einem großen Teil implizites, also nicht ohne weiteres erklärbares Wissen: Sehr persönliche Methoden und Vorgehensweisen oder auch einfache Kniffe und Tricks, die sich als erfolgreich herausgestellt und die sich im Laufe der Zeit mehr oder weniger automatisiert haben. Der Betreffende weiß oft gar nicht, was er alles weiß.

Implizites Erfahrungswissen zu explizieren und damit auch für andere nutzbar zu machen, gehört wahrscheinlich überhaupt zu den wichtigen Herausforderungen der nächsten Jahre. Wissen entscheidet schon heute ganz wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten. In Zukunft wird sich dieser Aspekt eher noch verstärken. Auch dadurch bleiben ältere Mitarbeiter wichtig.

Die bekanntesten Verfahrensweisen zur Erfassung impliziten Wissens sind die Folgenden:

- Der erfahrene (ältere) Mitarbeiter wird zum Lehrer. Er versucht dafür selbst oder mit Hilfe pädagogisch versierter Kollegen sein Wissen zu erfassen, zu sammeln, zu strukturieren und empfängerorientiert aufzubereiten.

- Der erfahrene (ältere) Mitarbeiter wird zu einer Art Coach. Der „Coachee“ beschreibt ihm, wie er in einem konkreten Fall vorgegangen ist bzw. wie er in einem bevorstehenden Fall vorzugehen gedenkt. Der Coach hört hauptsächlich zu, fragt nach, meldet zwischendurch seine persönlichen Eindrücke zurück und bietet (eher sparsam) seine eigenen Erfahrungen und Vorgehensideen als weitere Möglichkeiten an.
- Der erfahrene (ältere) Mitarbeiter reflektiert im Rahmen einer Supervision bestimmte persönliche Vorgehensweisen und die damit gemachten Erfahrungen. Gemeinsam mit dem Supervisor bzw. den anderen Supervisionsteilnehmern werden die impliziten Verhaltensregeln gesucht und die Bedingungen geklärt, unter denen sie funktionieren.
- Der erfahrene (ältere) Mitarbeiter wird von einem oder von mehreren Beobachtern in seinem Alltag begleitet. Diese versuchen, das relevante Verhaltensmuster des Wissensträgers herauszufinden und zu beschreiben. Hier und dort fragen sie nach, am Ende erbitten sie Feedback zu ihren Beobachtungsergebnissen.
- Der erfahrene (ältere) Mitarbeiter trifft sich mit einem geschulten Interviewer. Mit Hilfe von Tiefeninterviews wird versucht, implizites Wissen und relevante Regeln zu identifizieren.

Um es zusammen zu fassen: Die bereits begonnene Alterung von Belegschaften muss keineswegs ein Unglück bedeuten. Wenn es gelingt, sich von manchen verzerrten Vorstellungen und Stereotypen zu lösen, und wenn andererseits die Älteren neue Motivation gewinnen und nicht mehr vor allem daran denken, dass sie es in ein paar Jahren „geschafft“ haben werden, kann durch die effektivere Kombination von altbewährtem Wissen und frischen Ideen sogar ein Produktivitätssprung in den Organisationen möglich werden.