

## **Altersdiversität als neues Leitbild?**

Im Zuge einer sich entwickelnden Globalisierung hat sich in den letzten Jahrzehnten auch die Altersstruktur in Unternehmen und Firmen verändert. Die Ökonomie wurde auf Kurzlebigkeit und zunehmende Gewinnmaximierung ausgelegt, was eine Ausrichtung nach einem flexiblen Menschen mit hoher Anpassungsfähigkeit, Mobilität sowie ständiger Erreichbarkeit und Verfügbarkeit erforderte. Für viele Menschen stellt diese Ausrichtung einen wichtigen und erstrebenswerten Bestandteil ihrer Lebensentwürfe dar (Nettling 2003, Sennett 2000).

Mit dieser Entwicklung einher ging auch eine Verjüngung der Altersstruktur. Älteren Mitarbeitern (50+) wurde die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die neuen Anforderungen nicht mehr zugetraut, so dass diese Altersgruppe schrittchenweise aus den Arbeitsbereichen abgebaut wurde. Der Schwerpunkt der Altersstruktur verlagerte sich in Richtung jüngere und mittelalte Mitarbeiter.

Darüber hinaus gingen und gehen die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 60er Jahre in den Ruhestand und stehen somit den Betrieben nicht mehr zur Verfügung. Mit ihnen verschwindet Know-How und Erfahrung.

Zudem stellt der Fachkräftemangel eine Herausforderung an Firmen dar. Hierbei müssten Konzepte entwickelt werden, wie man Beschäftigte länger halten kann, um von deren Fachwissen zu profitieren. Beispielsweise führt eine Verschiebung des Renteneintrittsalters und eine Verkürzung von Ausbildungszeiten zu einer Verlängerung der Zeitspanne der Zusammenarbeit der verschiedenen Altersgruppen.

## **Arbeitsplatzkultur, die allen Generationen gerecht wird**

Vergleicht man ein System wie eine Firma oder einen Betrieb mit einem Mobile, so sind die einzelnen Teile in einem Spannungszustand zueinander und das System an sich ist ausbalanciert. Inhaber, Abteilungsleiter und Mitarbeiter stehen in einer Beziehung zueinander. Ebenso könnte man die Altersgruppen (jung, mittel, alt) als Teile des Mobiles ansehen mit Bezug zueinander. Es besteht also ein komplexes System von verschiedenen Beziehungsmustern.

Ändert sich ein Teil des Mobiles, ändert sich der Spannungszustand und die Ausbalancierung. Die Änderung ist umso größer, je relevanter diese Person für das System ist. Verlässt beispielsweise der Geschäftsführer den Betrieb, hat dies eine stärkere Schwankung zur Folge als wenn der Pförtner geht. Ebenso ergeben sich deutlichere Schwankungen, wenn eine von drei Altersgruppen sukzessive aus dem Betrieb ausscheidet. Diese Schwankungen müssten aufgefangen und eine neue Ausbalancierung entwickelt werden. Die verbleibenden Teile des Mobiles müssten darüber hinaus eine neue Beziehung zueinander finden. Dies ist umso schwerer, je weiter sich die einzelnen Teile voneinander entfernt haben. Der Abbau einer Altersgruppe führt von daher gesehen zu deutlichen Schwankungen innerhalb eines Systems, die nur schwerlich wieder aufgefangen und kompensiert werden können.

Dies wird zwischenzeitlich immer mehr Firmen und Betrieben deutlich, so dass versucht wird dagegen zu steuern. Die Frage lautet daher: Wie schafft man eine Arbeitsplatzkultur, die allen Generationen entspricht und gerecht wird? Neben Geschlecht, geschlechtlicher Identität sowie ethnischer und nationaler Herkunft wird die Altersdiversität als ein neues Leitbild zukünftig an Bedeutung gewinnen müssen.

Dies setzt allerdings ein Umdenken voraus, das meist erst nur dann einsetzt, wenn erkennbare Probleme auftauchen oder sich Dissonanzen in den Teams und Abteilungen einstellen.

Ein Umdenken bedeutet zu erkennen, dass jede Altersgruppe ihre Wertigkeit im Unternehmen hat und die unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen sich ergänzen und nicht ausschließen. Je besser diese Umsetzung gelingt, umso höher ist die Leistungseffizienz und Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter. Beides steht in einem direkten Zusammenhang und führt zu einer Ausbalancierung des Systems.

### **Kommunikation als zentraler Punkt**

Ein zentraler Schritt zur Umsetzung stellt die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Altersgruppen dar. Dies kann in Form von Gesprächsrunden und gemeinsamen Workshops sein oder der gezielten Zusammenstellung von Teams mit jüngeren und älteren Führungskräften (Topsharing-Programme). Derartige Maßnahmen verbessern das gegenseitige Verständnis und führen zu einem Austausch und einer Ergänzung von unterschiedlichen Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen.

Das Bewusstsein dahingehend voneinander zu profitieren, um miteinander zu arbeiten, kann beispielsweise durch ein „Reverse-Monitoring“ verstärkt werden. Der Wissenstransfer läuft nicht nur von alt zu jung, sondern auch umgekehrt von jung zu alt. Beide Altersgruppen ergänzen sich somit in einem Geben und Nehmen, wodurch die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung verstärkt wird.

Jüngere und ältere Mitarbeiter befinden sich in unterschiedlichen Lebensphasen und haben unterschiedliche Lebensentwürfe. Während Jüngere möglicherweise eine Familie planen,

Wohneigentum erwerben wollen und den nächsten Karriereschritt vor Augen haben, sind diese Prozesse bei Älteren weitestgehend abgeschlossen. Diese müssen sich möglicherweise um die alten, hilfsbedürftigen Eltern kümmern und haben somit andere Anforderungen zu bewältigen.

Mit zunehmendem Alter entwickelt sich in der Regel eine größere Ruhe und Gelassenheit. Man hat meist seine Lebensziele erreicht oder ist ihnen zumindest nahe gekommen und hat seine Erfahrungen im Leben und Beruf gemacht, so dass man auch Anforderungen gelassener auf sich zukommen lassen kann. Jüngere Menschen zeigen hingegen einen anderen Aktionismus mit mehr Tempo (speed) und einem höheren Anspannungsgrad (arousal).

Die Gelassenheit der Alten kann dazu beitragen das Tempo auszubalancieren oder auch umgekehrt selbst noch Anregungen der Jüngeren zu erhalten.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass damit automatisch eine mangelnde Leistungsbereitschaft einhergehen muss - im Gegenteil. Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass die höchste Leistung bei einem mittleren Spannungsniveau erreicht wird. D.h. sowohl eine erhöhte als auch eine zu niedrige Spannung führen zu einer Leistungsabnahme. Die höchste Leistungspotenz liegt im mittleren Spannungsbereich (Dombrowski 2009).

## **Umdenken erforderlich**

Es macht also Sinn, dass alle Altersklassen im Unternehmen vertreten sind. Doch die Realität sieht häufig anders aus. Henkel (2024) verweist auf die eindeutige Gesetzeslage. Das Antidiskriminierungsgesetz verbietet jedwede Benachteiligung aufgrund des Lebensalters. Allerdings hat eine Umfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes vor eineinhalb Jahren ergeben, dass sich ein Drittel der Befragten im Arbeitsleben bereits benachteiligt gefühlt hat

Die Diskrepanz zwischen dem was wünschenswert wäre und dann was ist, erscheint offensichtlich. Demzufolge besteht noch vielfach Handlungsbedarf. Eine Veränderung beginnt immer im Kopf, so dass als erster Schritt ein Umdenken erforderlich wäre.

## **Literatur:**

Dombrowski, Hans-Ulrich: Ordnungen der Seele. Einstellungen für ein gesundes Leben. Giessen: CIP Medien im Psychosozial-Verlag. 2009.

Heckel, Manuel: Der neue Generationenvertrag. Handelsblatt, 30-31, Nr. 59, März 2024.

Nettling, Astrid: Beweglichkeit ist alles. Flexibilität als Haltung. In: Kemper, Peter; Sonnenschein, Ulrich (Hrsg.): Glück und Globalisierung. Alltag in Zeiten der Weltgesellschaft. 141-151, Frankfurt am Main 2003.

Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Siedler. [1998]. 2. Aufl. 2000.