

# „Lernmotivation bleibt hoch“

Jung und Alt können in Unternehmen viel voneinander lernen, meint der Psychologe **Guido Hertel**. Dabei helfen altersgemischte Teams – nur eine Methode aus einem Bündel von Möglichkeiten, dem demografischen Wandel zu begegnen.

**Wie können sich Arbeitgeber auf den demografischen Wandel einstellen?**

**Guido Hertel:** Sie dürfen sich nicht auf Altersstereotype verlassen, sondern sollten die Bedürfnisse, Interessen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen analysieren. Die meisten der Altersstereotype stimmen heute nicht mehr.

**Sie sprechen von der weit verbreiteten Ansicht, dass ein älterer Mensch an Lernfähigkeit und Beweglichkeit verliert?**

**Hertel:** Diese Haltung führt dazu, dass Potenziale verkümmern. Daten aus einer Studie von Kollegen aus St. Gallen zeigen, dass Ältere mitnichten mehr Widerstand gegen Veränderungen leisten, sondern es sogar einen leichten Trend in die andere Richtung gibt. Die Lernmotivation bleibt bei älteren Beschäftigten hoch, wenn sie sehen, dass sie neue Fähigkeiten bei der Arbeit brauchen und sie selbst entscheiden können, wann und wie sie lernen. Beweglichkeit und Muskelkraft lassen mit dem Alter zwar nach. Aber die Geschwindigkeit des Abbaus lässt sich durch betriebliches Gesundheits- und Altersmanagement deutlich verringern. Das rentiert sich auch für die Jüngeren: Die heute 40-Jährigen sollen noch mindestens 25 Jahre in der Lage und motiviert sein, zu arbeiten. Und nicht irgendwann sagen: Jetzt reicht's mir, ich will nur noch in Rente.

**Wie groß ist der Anteil der Arbeitgeber, die sich auf den demografischen Wandel einstellen?**

**Hertel:** Seit ein paar Jahren passiert in dem Bereich deutlich mehr. Viele Unternehmen experimentieren mit Konzepten, wie etwa altersgemischten Teams. Große Firmen, beispielsweise in der Automobilindustrie, starten Vorzeigeprojekte, um körperliche Belastungen zu verringern. Oder sie machen Angebote für Teilzeitarbeit und innerbetrieblichen Stellenwechsel. Aber Weiterbildung für Ältere, Lebensarbeitszeitkonten oder ergonomische Gestaltung des Arbeitsumfeldes sind nach wie vor selten, obwohl die Beschäftigten sich das wünschen. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit tun sich Arbeitgeber schwer. Aber es gibt Ausnahmen, angeführt von großen Unternehmen: Beispielsweise die Deutsche Bahn sieht jetzt im Tarifvertrag eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit über die Lebensspanne vor. Das sind Ansätze, die den unterschiedlichen Interessen und Lebensplänen Berufstätiger viel besser gerecht werden.

**Und welche Möglichkeiten haben kleinere Unternehmen, etwa aus der Pflegebranche?**

**Hertel:** Beispielsweise können ältere Arbeitnehmer durch eine Veränderung des Tätigkeitsfeldes aufgefangen werden. Im Pflegebereich bringen trainierbare Arbeitstechniken sehr viel für den Gesundheitsschutz. Damit können Ältere ihre Arbeitsfähigkeit auf einem Level wie bei Jüngeren halten.

**Was können verschiedene Altersgruppen voneinander lernen?**

**Hertel:** Ältere Menschen sind stark in den emotionalen Fähigkeiten, der sozialen Kompetenz, im Umgang mit Kunden – überall, wo Lebenserfahrung gefragt ist, auch im Umgang mit sich selber. Die meisten Älteren gehen aktiver mit Stressoren um, sehen vieles gelassener. Davon können Jüngere lernen. Hingegen



**Prof. Dr. Guido Hertel**  
leitet die Arbeitseinheit  
Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie im  
Fachbereich Psychologie  
an der Universität Münster.

können Ältere von Jüngeren etwas über den Umgang mit neuen Technologien lernen. Da haben jüngere Menschen meist einen leichten, intuitiven Zugang. Für den innerbetrieblichen Frieden ist es gut, wenn alle in ihren Stärken gewürdigt werden. Ich bin überzeugt, dass es für Jüngere entlastend ist, Kompetenzen von Älteren zu erleben und anzuerkennen.

**Wie lässt sich dieser Wissenstransfer fördern?**

**Hertel:** Altersgemischte Teams funktionieren vor allem, wenn die Aufgabe komplex ist und viel Abstimmung erfordert. Für alle Methoden gilt, dass ihre Vorteile im Arbeitsprozess kommunizierbar sein müssen. Über die unterschiedlichen Bedürfnisse der Altersgruppen zu reden, ist der beste Weg, um von einer Defizit- zu einer Stärken-Sichtweise zu kommen. ■

Die Fragen stellte Änne Töpfer.