



JUNG & ALT

Jung und Alt

In den meisten Berufen arbeiten Frauen und Männer unterschiedlichen Alters zusammen. Anders als über das in den Medien sehr präsente Thema Geschlecht wird jedoch über das Alter und seine Auswirkungen auf den Arbeitskontext wenig reflektiert. Ältere Mitarbeiter* erleben sich schnell als „zum alten Eisen gehörend“ oder jüngere Kollegen werden als „Greenhorn“ abgestempelt. Zurecht? Dieser Frage möchte der vorliegende Kalender nachgehen und Anregungen geben, wie der Einzelne, aber auch Führungskräfte** und Unternehmen mit dem Thema Alter umgehen können. Wie können wir hemmende Vorurteile gegenüber uns selbst und anderen **in Bezug auf das Alter abbauen**? Wie lassen sich **altersbedingte Unterschiede konstruktiv nutzen**?

Die Altersheterogenität in Unternehmen nimmt zu. Durch verkürzte Schul- und Studienzeiten gibt es mehr jüngere Beschäftigte und durch den späteren Renteneintritt mehr ältere Beschäftigte. D. h. in Teams treffen nicht nur Individuen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten aufeinander, sondern auch **verschiedene Generationen**. Hinzu kommt eine sich durch Digitalisierung und Informationszuwachs immer schneller verändernde Arbeitswelt, die von Beschäftigten eine permanente Anpassung und **Weiterentwicklung der Kompetenzen** fordert. Das Bild des erfahrenen, älteren Kollegen verändert sich.

Sie erfahren in diesem Kalender, welche **Phasen** der Mensch im Laufe seines Lebens durchläuft (Januar) und wie die **typischen Vorurteile** gegenüber älteren und jüngeren Menschen bzgl. Leistungsfähigkeit wissenschaftlich einzuordnen sind (Februar, März und April). Anschließend lernen Sie Strategien kennen, mit deren Hilfe Sie **Einschränkungen vorbeugen und entgegenwirken** können (Mai, Juni und Juli). In dem darauffolgenden Monat widmen wir uns dem **subjektiven Alter** (August). **Motive und Bedürfnisse** jüngerer und älterer Beschäftigter sind Thema im September. In den Monaten Oktober und November erfahren Sie, was es bei der **Zusammenarbeit in altersheterogenen Teams** zu beachten gilt. Welche Herausforderungen die **inkongruente Führungskonstellation „Jung führt Alt“** mit sich bringt, wird im Dezember aufgezeigt.

Wir wünschen Ihnen ein Jahr voller bereichernder Begegnungen mit Menschen unterschiedlichen Alters.

Jurij Ryschka, Wiebke Stegh, Vera Müller, Louise Zinndorf, Leonie Fahrenholz und Ulrike Ryschka

* Aufgrund der besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.

** Hinweis: Vertiefende Einblicke in das Thema „Zusammenarbeit von Jung und Alt“ mit dem Schwerpunkt auf Führung finden Sie in unserer Publikation „Führen von Jung & Alt“ (Stegh & Ryschka, in Vorbereitung).



Alte Kollegen sind...

www.ryschka.de

Februar

Alles Vorurteile!

- Welche **Vorurteile** gegenüber **älteren bzw. jüngeren Kollegen** kommen Ihnen spontan in den Sinn?

Wahrscheinlich ist es Ihnen nicht schwergefallen, älteren und jüngeren Menschen Eigenschaften zuzuweisen und das Bild eines älteren bzw. jüngeren Mitarbeiters zu zeichnen. Die Vorgabe „jung vs. alt“ aktiviert **Stereotype**, die unser – mehr oder weniger fundiertes – (Erfahrungs-)Wissen sortieren. Diese Kategorien steuern unsere Wahrnehmung und lassen uns Situationen **schnell** erfassen, bewerten, Entscheidungen treffen und handeln. Dabei bleiben Stereotype **grob und ungenau** (Schubladendenken). Mit unseren Stereotypen können wir richtig liegen, müssen es aber nicht. Daher gilt es, den **Einzelfall genauer zu prüfen** und **fundierte, abgesicherte Quellen** heranzuziehen.

Vorurteile über die Leistung älterer Mitarbeiter sind weit verbreitet: vergesslich, langsamer, weniger offen für Veränderungen und geringere Bereitschaft, sich Neues anzueignen. **Jüngeren Beschäftigten** wird weniger Negatives nachgesagt.* Folgende **Vorurteile** finden sich aber auch hier: praxisunerfahren, ungeduldig, weniger gelassen, geringere Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und niedrigere Sozialkompetenz (Bilinska & Wegge, 2016; Kite, Stockdale, Whitley & Johnson, 2005; Kunze, Boehm & Bruch, 2011; Ng & Feldman, 2012).

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass es **keinen systematischen Zusammenhang zwischen Alter und Leistung** gibt (Ng & Feldman, 2008, 2013). In Metaanalysen mit über 380 Einzelstudien konnte sehr deutlich gezeigt werden, dass Alter weder einen systematischen positiven noch einen negativen Effekt auf aufgabenbezogene Leistung, Kreativität, Arbeitsengagement, Pünktlichkeit, Sicherheitsverhalten, Unkompliziertheit und Hilfsbereitschaft, Unfälle sowie krankheitsbedingte Abwesenheit hat!

Die **vorherrschenden Zuschreibungen** sind **unzutreffend**, haben aber eine **massive Wirkung** – auf unsere Interaktionen, die Effektivität unserer Zusammenarbeit (vgl. Okt. und Nov.) und die **Leistung des Unternehmens insgesamt**: Organisationen, in denen negative Altersstereotype im Topmanagement und Altersdiskriminierung vorherrschen, weisen eine niedrigere Gesamtleistung auf (Kunze, Boehm & Bruch, 2011, 2013).

- Reflektieren Sie Ihre **Vorstellungen bzgl. bestimmter Altersklassen und Generationen**. Bei welchen Ihnen bekannten Personen treffen diese tatsächlich zu und wo handelt es sich um unzutreffende Stereotype?
- Welche Stereotype gegenüber Älteren und Jüngeren sind Ihnen in Ihrem Berufsleben schon begegnet?
- Mit **welchen Vorurteilen** wurden Sie **persönlich konfrontiert**?

* Hierzu gibt es auch weniger Forschung.



Zu viel ...

www.tyschka.de

...ist zu viel!

Juni

Die Arbeit gestalten – Verhältnisprävention

Durch **arbeits- und personenbezogene Faktoren** kann langfristig **positiv Einfluss auf die geistige Leistungsfähigkeit** genommen werden. Unter **arbeitsbezogenen Faktoren** (Verhältnisprävention) versteht man all jene Faktoren, die in erster Linie durch die Organisation und die Führungskräfte gestaltet werden können.

1. Geistig anregende und abwechslungsreiche Arbeit fördert die kognitive Fitness (Falkenstein, 2015; Gajewski & Falkenstein, 2011; Marquié et al., 2002).

- Wie abwechslungsreich ist Ihr Aufgabengebiet? Welchen (geistigen) Herausforderungen dürfen Sie sich stellen?
- Inwieweit haben Sie die Möglichkeit, neue Aufgaben zu übernehmen? Kommen Sie mit Ihrer Führungskraft darüber ins Gespräch, wie sich Ihr Tätigkeitsbereich abwechslungsreich und anregend gestalten lässt.

2. Zu langes Arbeiten schadet der kognitiven Leistungsfähigkeit – und zwar langfristig. In einer Langzeitstudie zeigten sich bei Menschen, die mehr als 55 Stunden pro Woche arbeiten (im Vergleich zu max. 40 Stunden), Beeinträchtigungen im logischen Denkvermögen. Diese konnten auch noch fünf Jahre später festgestellt werden (Virtanen et al., 2009).

- Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? Welche Haltung haben Sie zu Überstunden?
- Was lebt Ihnen Ihre Führungskraft vor und was erwartet sie?

3. Chronischer Stress wirkt sich negativ auf kognitive Funktionen aus. Im höheren Alter ist dieser Effekt auch nach einer Erholungsphase nicht mehr umkehrbar. Diese Schlussfolgerungen legen Tierstudien nahe (Arnsten, 2009, 2015; Bloss, Janssen, McEwen & Morrison, 2010). Zu beachten ist aber, dass bei Menschen die Stressauslöser (Stressoren) sehr individuell sind. Nach Lazarus (1966) spielen unsere subjektiven Bewertungen – basierend auf unserem Erfahrungsschatz – eine wesentliche Rolle. So kann ein- und dieselbe Anforderung von Menschen (unterschiedlichen Alters) als Stressor erlebt werden oder eben nicht.

- Inwieweit erleben Sie Stress bei Ihrer Arbeit? Was sind Ihre größten Stressoren?
- Wie lassen sich diese Stressoren reduzieren?

4. Negative Altersstereotype in einem Unternehmen führen zu Leistungsbeeinträchtigungen. Positive Altersstereotype hingegen steigern die Leistungsfähigkeit (Levy, 2003, 2009; Wheeler & Petty, 2001). Anregungen, wie Sie mit Vorurteilen bzgl. des Alters umgehen können, finden Sie im Februar.

Welche **personenbezogenen Einflussfaktoren** (Verhaltensprävention) sich über Ihre Arbeitsbedingungen hinaus auf die kognitive Leistungsfähigkeit auswirken, erfahren Sie im nächsten Monat (Juli).

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Dr. Wiebke Stegh, Vera Müller, Louise Zinndorf, Leonie Fahrenholz und Ulrike Ryschka

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing.

Photographie Paul und Jurij Ryschka **Layout** Julia Teine, www.julia-teine.de

Druck typographics GmbH, Darmstadt, www.27a.de

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2019.

Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650 – Fax +49.(0)6131.7207655

www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

ISBN 978-3-944618-05-0

REVLAGE
DR. JURIJ RYSCHKA

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(!)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-9812712-1-8

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0