



Altersdiversität meistern

Führungskräfte sind tagtäglich mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen zu führen – insbesondere zu Zeiten des demographischen Wandels. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit evidenzbasierten Hilfestellungen für den wirksamen Umgang mit Altersdiskriminierung und zeigt Faktoren auf, die im Kontext eines erfolgreichen Managements altersvielfältiger Belegschaften (Age Diversity Management) bedeutend sind.

Der arbeitende Teil unserer Gesellschaft altert und Belegschaften von Firmen gestalten sich hinsichtlich des Alters zunehmend diverser. Unternehmen spüren weitreichende Auswirkungen dieses Wandels, welche sie vor große Herausforderungen stellen. Betriebe müssen nicht nur lernen, mit einer älteren Belegschaft umzugehen, sondern vor allem auch die Zusammenarbeit von jungen und älteren Mitarbeitern zu managen.

Diskriminierungen aufgrund des Alters von Mitarbeitern haben nicht nur negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter [1]. Sie können auch zu Diskriminierungsklagen und entsprechenden Gerichtsverfahren führen und finanzielle Belastungen für das Unternehmen nach sich ziehen. Sie wirken sich aber ebenso negativ auf die Einstellungen aller Mitarbeiter aus. Egal ob direkt betroffen oder nicht, Arbeitszufriedenheit und Bindung ans Unternehmen nehmen bei wahrgenommener **Altersdiskriminierung** kollektiv bei allen Mitarbeitern ab. Insbesondere die emotionale Bindung an, und Identifikation mit dem Unternehmen (**affektives Commitment**; siehe Glossar) sinkt, was zu einer

verringerten Leistung aller Mitarbeiter führt und letztlich auch die Produktivität des gesamten Unternehmens beeinträchtigt [2]. Doch dies sind keine unausweichlichen Konsequenzen. Sie als Führungskraft können etwas dagegen tun! Mit dem richtigen Verhalten als Führungskraft und einem frühzeitigem Eingreifen in negative Entwicklungen können Sie Altersdiversität sogar zu Ihrem Vorteil nutzen und die Produktivität und Leistung Ihres Unternehmens nicht nur aufrechterhalten, sondern sogar noch steigern. Lesen Sie weiter, um Anregungen und konkrete Handlungsoptionen zu erhalten.

Diskriminierung oder nicht – wie findet eine Führungskraft das am besten heraus?

Ist man sich der Altersstruktur des eigenen Unternehmens bewusst, gilt es zu ergründen, ob bereits Altersdiskriminierung in der Belegschaft stattfindet oder sich zu entwickeln droht. Gibt es einschneidende Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft? Haben sich bereits abgegrenzte Subgruppen

von Mitarbeitern gleichen Alters gebildet? Hegt eine Gruppe von jungen Mitarbeitern Vorurteile gegenüber den älteren Kollegen - oder umgekehrt? Wird die Leistung von bestimmten Altersgruppen häufig diskutiert oder in Frage gestellt? Solche Fragen lassen sich mithilfe von Meinungsumfragen und Gesprächen im eigenen Unternehmen beantworten.

Das Thema der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt sollte in die regelmäßig durchgeführten Mitarbeitergespräche eingebunden werden, um das Bewusstsein für die Thematik zu erhöhen und zugleich bestehende Ängste oder Befürchtungen auszuräumen [3]. Fragen Sie gezielt danach, ob sich Mitarbeiter diskriminiert fühlen und bieten Sie die Möglichkeit, offen darüber sprechen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Auch wiederholte Konflikte zwischen Mitarbeitern unterschiedlichen Alters können als Indiz für tatsächliche oder erlebte Altersdiskriminierung dienen. Besonders generalisierende Aussagen über Mitarbeiter eines gewissen Alters – zum Beispiel „die unerfahrenen Jungspunde“ oder „die rigiden Alten“ – stellen deutliche Signale für Altersdiskriminierung dar und sollten aktiv angegangen, hinterfragt und widerlegt werden.

Eine besonders wichtige Quelle sind zudem Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen. Wahrgenommene oder tatsächlich erlebte Altersdiskriminierung ist ein häufiger Kündigungsgrund. Werden also in einem Kündigungsgespräch Gründe wie Generationenkonflikte genannt oder gar konkrete Vorwürfe der Diskriminierung erhoben, sollte bei den verbliebenen Mitarbeitern verstärkt darauf eingegangen werden.

Wie können Führungskräfte mit Altersdiskriminierung umgehen?

Eine Führungskraft sollte selbst keine negativen altersstereotypen Ansichten an den Tag zu legen. Betonen Sie stattdessen regelmäßig den Wert aller Mitarbeiter unabhängig ihres Alters. Dies wirkt der Entstehung eines unternehmensweiten Diskriminierungsklimas entgegen [4].

Liegt bereits ein ausgeprägtes Klima der Altersdiskriminierung vor, sollte das Thema offen angesprochen und die gesamte Belegschaft dafür sensibilisiert werden. Einerseits sollten Sie darüber aufklären, dass eine Diskriminierung auch lediglich von den Betroffenen als solche wahrgenommen werden kann. Gemäß dem „*Similarity-Attraction-Paradigma*“ (siehe Glossar) ist es ganz natürlich, dass Mitarbeiter in sozialen Aktivitäten unbewusst die Kollegen bevorzugen, die sie sich selbst als ähnlich wahrnehmen

[5]. Um zu verhindern, dass dies zu Verhaltensweisen führt, die als Diskriminierung missverstanden werden, sollten Sie Ihre Mitarbeiter für das eigene Verhalten sensibilisieren. Laden Sie sie dazu ein, die eigenen Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeiter anderen Alters zu reflektieren und Diskriminierung aktiv auszuschließen. Gehen zum Beispiel die jungen Mitarbeiter gewöhnlich nur unter sich Mittagessen, kann eine gezielte Einladung an ältere Kollegen bewirken, dass sich letztere willkommen und nicht aufgrund ihres Alters ausgeschlossen und diskriminiert fühlen. Das soll nun natürlich nicht bedeuten, dass jegliche Diskriminierung nur auf Einbildung beruht. Achten jedoch alle Mitarbeiter gezielt auf das eigene Verhalten im Kontext ihrer Kollegen, lässt dies weniger Spielraum für Missverständnisse und damit wahrgenommene Diskriminierung.

Darüber hinaus können Sie als Führungskraft auch mit anderen aktiven Mitteln eingreifen, um Altersdiskriminierung zu verhindern. Eine konkrete Maßnahme stellt beispielsweise die Organisation von gemeinsamen Meetings mit gemischter Sitzordnung von jungen und älteren Mitarbeitern dar. Sitzen jeweils Jung und Alt nebeneinander, verhindert dies nicht nur eine „Wir gegen die“ Atmosphäre (wie es bei einer Aufteilung nach Altersgruppen der Fall wäre), sondern trägt auch dazu bei, vorhandene Alters- oder Kommunikationsbarrieren von vorneherein aufzulösen [6]. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter unterschiedlichen Alters auch im Rahmen der eigentlichen Tätigkeit eng zusammenarbeiten, um Vertrauen und Gemeinschaft von jungen und älteren Mitarbeitern zu fördern.

Handelt es sich andererseits um eine absichtliche Herabwürdigung und Anfeindung einzelner Mitarbeiter aufgrund ihres Alters, so sollten diskriminierende Mitarbeiter auf jeden Fall zur Rede gestellt werden. Wird das Verhalten dennoch aufrechterhalten, sollten Sie notfalls auch gravierendere Konsequenzen bis hin zur Entlassung in Betracht ziehen. Insgesamt gilt es ein Klima der Altersdiskriminierung auf jeden Fall zu brechen.

„Jeder Mauerfall zwischen den Generationen verdient es, gefeiert zu werden.“ (Karl-Heinz Karius)

Wie führe ich ein altersdiverses Team?

Sie spielen als Führungskraft für den Umgang mit Altersdiversität in ihrem Team eine entscheidende Rolle und sollten als gutes Beispiel vorangehen. Dies erfordert einerseits, ehrlich mit sich selbst zu sein, welche altersbezogenen Vorurteile man hegt, und deren Folgen im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern zu erkennen. Hierbei muss angemerkt werden, dass viele der üblichen Stereotype gegenüber älteren Mitarbeitern unzutreffend sind: Im Durchschnitt sind sie nämlich weder rigider in ihren Ansichten oder abgeneigter gegenüber Veränderungen [7], noch verringert sich ihre Lernmotivation im Alter signifikant gegenüber jüngeren Kollegen [8]. Haben Sie die üblichen Stereotype einmal hinter sich gelassen, sollte es Ihnen leichter fallen, eine positive Sichtweise auf die Zusammenarbeit mit und von Mitarbeitern unterschiedlicher Altersklassen zu entwickeln.

Zum anderen ist es von zentraler Bedeutung, ihre revidierten Einstellungen zu Altersvielfalt in konkrete Verhaltensweisen umzusetzen. So sollten Sie sich vor allem darum bemühen, Kommunikationsbarrieren zwischen verschiedenen Altersgruppen zu überwinden. Versuchen Sie, das Bindeglied zu sein. Kreieren Sie eine Vision für Ihre Mitarbeiter, die Diversität und Vielfalt positiv gegenübersteht. Inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter dazu, Teamgeist zu entwickeln, indem Sie die Bedeutung aller Altersgruppen hervorheben und sie anregen, über die eigenen Interessen hinaus für das gemeinsame Wohl der Organisation bzw. ihrer Kollegen zu arbeiten. Gleichzeitig ist es auch sehr wichtig, die Bedürfnisse junger wie älterer Mitarbeiter zu berücksichtigen, individuelle Stärken ohne Rücksicht auf das Alter zu fördern und Problemen (z. B. einer wahrgenommenen Diskriminierung älterer Mitarbeiter) oder Anliegen (z.B. dem Wunsch nach mehr Verantwortung von jungen Mitarbeitern) Gehör zu schenken [9]. Wenn Sie sich mit einem solchen Führungsstil identifizieren können und die notwendige Veränderungsbereitschaft mitbringen, bietet es sich für Sie an, entsprechende Trainings zu absolvieren. Als zusätzlicher Anreiz könnte die Tatsache dienen, dass sich ein erfolgreiches Age Diversity Management nicht nur positiv auf die Leistung Ihres Unternehmens und die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter auswirkt, sondern sich zusätzlich auch positive Imageeffekte nach außen ergeben, die für potentielle neue Bewerber den entscheidenden Impuls geben könnten, sich Ihrem Unternehmen anzuschließen [10]. Ein Führungsstil, der sich für Diversität stark macht und individuelle Wertschätzung vermittelt, zahlt sich also in vielerlei Hinsicht aus.

Fazit

Ein erfolgreiches Age Diversity Management ist auf lange Sicht leistungssteigernd, bindet Ihre Mitarbeiter an das Unternehmen und ist damit gewinnbringend [2]. In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ist es besonders wichtig, vorhandene, gut ausgebildete Mitarbeiter unabhängig ihres Alters aktiv ans Unternehmen zu binden. Im Folgenden finden Sie noch einmal die wichtigsten Tipps und Handlungsanweisungen auf den Punkt gebracht:

Take-Home-Messages

Besonders auf einschneidende Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft, isolierte oder konfliktgefährdete Altersgruppen achten!

In Meinungsumfragen, Mitarbeiter- oder Kündigungsgesprächen Ausmaß an Diskriminierung erheben; wiederholte Konflikte analysieren, auf Signalwörter achten!

Sensibilisierung der Belegschaft für das eigene, oft auch unbewusste Verhalten gegenüber anderen Altersgruppen; Missverständnissen vorbeugen!

Kommunikationsbarrieren zwischen unterschiedlichen Altersgruppen abbauen und Möglichkeiten für den Austausch (z.B. Meeting-Sitzordnung, gemeinsames Mittagessen) schaffen!

Den Wert aller Mitarbeiter unabhängig ihres Alters betonen; Vertrauen und Gemeinschaft fördern!

Sich der eigenen altersbezogenen Stereotype bewusst werden und diese möglichst abbauen!

Das Bindeglied zwischen den Altersgruppen verkörpern, Kommunikationsbarrieren auflösen!

Vorbild sein!

Glossar

Altersdiversität: meint Vielfalt in Bezug auf das Alter der Mitarbeiter. Verschiedene junge und ältere Altersgruppen existieren parallel im Unternehmen und müssen zusammenarbeiten.

Altersdiskriminierung: meint die spezifische Benachteiligung, Ausgrenzung oder Herabwürdigung von Gruppen oder einzelnen Personen aufgrund ihres Alters.

Affektives Commitment: Commitment meint die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Die affektive Komponente umfasst die emotionale Bindung ans Unternehmen, die sich vor allem durch eine starke Identifikation mit der Organisation und deren Zielen auszeichnet. Der Mitarbeiter misst dem Unternehmen eine große, persönliche Bedeutung bei und möchte gerne im Unternehmen verbleiben.

Similarity-Attraction-Paradigma: postuliert, dass Personen in sozialen Aktivitäten diejenigen Mitmenschen bevorzugen, die sie als sich selbst ähnlich wahrnehmen – frei nach dem Sprichwort „Gleich und gleich gesellt sich gern.“

Literatur

- [1] Pascoe, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 135, 531-554.
- [2] Kunze, F., Böhm, S. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination, and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.
- [3] Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 53-72.
- [4] Kunze, F., Böhm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, 413-442.
- [5] Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- [6] Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- [7] Kunze, F., Böhm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change and job performance: Testing for a common stereotype. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 741-760.
- [8] Gegenfurtner, A. & Vauras, M. (2012). Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education. *Contemporary Educational Psychology*, 37, 33-46.
- [9] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [10] Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660.

Autor

Marcel Obermeier, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN: 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Photographee.eu / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Obermeier, M. (2016). Altersdiversität meistern. In F. C. Brodbeck (Hrsg.) *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (14). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

