

Teammanagement

Die ältere Mitarbeiterin: nicht mehr lernfähig?

von Mihrican Özdem, Diplompsychologin, Landau

Gehören Sie zu den sogenannten „älteren“ Mitarbeiterinnen, und kommt es vor, dass Sie Vorurteilen hinsichtlich Ihrer Leistungsfähigkeiten ausgesetzt sind? Dann lassen Sie sich bloß nicht verunsichern! Neue wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass die generelle Lern- und Leistungsfähigkeit keineswegs abnimmt!

Die gängigen Altersstereotypen und ihre Folgen

Weniger leistungsfähig und störrisch

In unserer Gesellschaft gelten ältere Menschen im Vergleich zu jüngeren noch immer als wenig vital, gesundheitlich eingeschränkt, weniger motiviert, weniger lernwillig und -fähig, weniger leistungsfähig, weniger flexibel, in allem langsamer, im Verhalten gegenüber anderen störrischer. Die Folge ist, dass Ältere – auch jüngere Menschen ab 50 Jahren! – auf dem Arbeitsmarkt kaum eine Chance haben. In Praxen mit älteren Mitarbeiterinnen werden sie kaum noch zu Schulungen geschickt, weil der Glaube herrscht, dass es sich bei ihnen nicht mehr lohnt. Bestehen Konflikte zwischen jungen und älteren Mitarbeiterinnen, werden die Konflikte schnell auf die vermeintliche Sturheit der Älteren zurückgeführt.

Bei älteren Mitarbeiterinnen wirken sich die Stereotype in sinkendem Selbstwertgefühl und steigender Unsicherheit bei der Arbeit aus. Werden sie immer mehr aus verantwortungsvollen Arbeiten herausgenommen, kommt Entfremdung von der Arbeit hinzu.

Stereotypen stimmen allenfalls zum Teil

Nichtgebrauch kognitiver Funktionen und organischer Abbau

Zunächst müssen wir unterscheiden: Es gibt den Abbau von Nervengewebe in Hirnbereichen, der mit fortschreitendem Alter stattfindet. Die Folge ist unter anderem das Sinken der intellektuellen Leistungsfähigkeit. Den gleichen Effekt hat aber auch das Nichtgebrauchen der kognitiven Funktionen (Denken, Lernen, Erinnern usw.). Nur kann in diesem Fall – anders als beim organischen Abbau – die Leistungsfähigkeit durch kognitives Training wiederhergestellt werden.

Der rasche technologische Wandel macht gerade neues Lernen erforderlich. Wenn sich ältere Mitarbeiterinnen davor scheuen, sich in Weiterbildungen dieses neue Wissen anzueignen, und wenn Vorgesetzte Trainingsmaßnahmen eher jungen Leuten zukommen lassen, lernen Ältere weniger. Dies sieht dann so aus wie Altersabbau, hat aber nichts mit organischem Abbau zu tun. Es fehlt nur der Trainingseffekt.

Fluide und kristalline Intelligenz

Und selbst wenn der organische Abbau stattfindet: Ein genereller Leistungsabfall findet nicht statt. Wir müssen daher zwischen sogenannter fluider und kristalliner Intelligenz unterscheiden:

- Die **fluide Intelligenz** stellt die biologische Basis dar, auf der kognitive Prozesse stattfinden; sie ermöglicht neues Lernen durch Speichern von Informationen ins Arbeitsgedächtnis. Diese fluide Intelligenz lässt mit dem Alter nach.
- Die **kristalline Intelligenz** steht für Wissen und Erfahrung. Aufgaben, bei denen es auf bestehendes Wissen und Erfahrung ankommt, werden mithilfe der kristallinen Intelligenz gelöst. Diese kristalline Intelligenz nimmt bei älteren Menschen nicht ab, sondern bleibt stabil oder wächst sogar.

Es kann also nicht die Rede davon sein, dass die Intelligenz Älterer generell abnimmt, sondern die Fähigkeiten verlagern sich nur. Gerade bei den Erfordernissen im Beruf ist die kristalline Intelligenz, der Erfahrungsreichtum, von unschätzbarem Wert. Der nachlassenden fluiden Intelligenz kann der Mensch noch über Jahre entgegenwirken, etwa durch Gebrauch von Hilfsmitteln (zum Beispiel häufiger Notizen machen).

**Verlagerung
der geistigen
Fähigkeiten**

Merke!

Hinsichtlich dem Zeitpunkt, ab dem ein Leistungsabbau beginnt, ging man bisher davon aus, dass dieser etwa ab dem 45. Lebensjahr beginnt. Nach neueren Erkenntnissen ist dies aber erst viel später, nämlich ab dem 60. Lebensjahr, der Fall.

**Leistungsabbau
erst ab 60 Jahren**

Lernbereitschaft von Älteren

Die Tatsache, dass Ältere im Vergleich zu Jüngeren weniger an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, lässt vermuten, dass diese nicht lernbereit wären. Dies ist aber nicht so. Unter anderem sind vielmehr folgende Gründe zu nennen:

- Ältere erwarten weniger Lernerfolg („Das lerne ich nicht mehr.“)
- Ältere bitten weniger häufig um Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, weil sie fürchten, dass Vorgesetzte dies als „Verschwendung“ ansehen könnten.
- Vorgesetzte ermöglichen älteren Mitarbeiterinnen weniger oft eine Weiterbildung, weil sie dies tatsächlich als Verschwendung betrachten. Entweder weil sie denken, die Mitarbeiterin wird kaum Lernerfolg erbringen und/oder die Mitarbeiterin wird ohnehin nicht mehr lange im Betrieb beschäftigt sein.

Arbeitsmotivation von Älteren

Hinsichtlich der Arbeitsmotivation ist festzustellen, dass Ältere weniger an abwechslungsreicher Arbeit interessiert sind. Dafür steigt ihr Bedürfnis nach Autonomie bei der Arbeit. Sie wollen (und können auch)

**Ältere geben ihre
Erfahrungen gerne
weiter**

selbst entscheiden, wie sie eine Arbeit ausführen. Ebenso steigt bei Älteren das Bedürfnis, die Erfahrungen an Kollegen weiterzugeben.

Die Bedeutung der Arbeit relativiert sich

Mit dem Älterwerden verlagern sich die Prioritäten: Während im jungen Alter die Arbeit im Vordergrund steht, man sozusagen mit Feuer dabei ist, relativiert sich für Ältere die Bedeutung der Arbeit im Vergleich zu emotionalen Aspekten des Lebens. Jetzt – angesichts des Älterwerdens und gehäufter Schicksalsschläge wie den Verlust von nahen Menschen – spielt die Arbeit nicht mehr die wichtigste Rolle, sondern die emotionale Ausgeglichenheit, befriedigende soziale Kontakte und außerberufliche Tätigkeiten, die Freude bereiten. Dadurch werden ältere Mitarbeiterinnen wiederum gelassener, was sich positiv auf das Arbeitsklima des gesamten Teams auswirkt – insbesondere in Stoßzeiten des Praxisalltags!

Merke!

Die sinkende Arbeitsmotivation bedeutet nicht, dass Ältere keinen Wert mehr auf gute Leistung legen würden. Bei diesem Aspekt gibt es keinen Unterschied: Ältere wollen wie ihre jüngeren Kollegen gute Arbeitsleistungen erbringen.

Praxistipps für ein besseres Teamgefühl

„Oldie but goldie!“

Als ältere Mitarbeiterin sollten Sie sich nicht durch bestehende Vorurteile verunsichern lassen. Auch wenn Sie diese manchmal als bestätigt erleben (wenn Sie zum Beispiel vergesslich sind) – biologisch verfügen Sie über eine größere Leistungsfähigkeit als gemeinhin angenommen. Dennoch wird irgendwann unweigerlich ein Leistungsabbau stattfinden. Verdrängen Sie diese Tatsache nicht. Akzeptieren Sie es als Lauf der Natur und verzichten Sie auf Bewertungen. Freuen Sie sich vielmehr auf die Kompetenzen, die wachsen.

Vorteile von altersgemischten Teams

Als jüngere Mitarbeiterin sollten Sie sich die Vorteile eines altersgemischten Teams klar machen: Die ältere Mitarbeiterin bringt Wissen, die jüngere neue Lösungswege in die Arbeit ein. Jüngere gehen mutig an neue Arbeitsstrategien, Ältere können aufgrund ihrer Erfahrung besser vorausschauen und Fehler vermeiden. Jüngere können in schwierigen Situationen aufgrund ihrer fehlenden Erfahrung leichter in Stress geraten; der Stress kann durch die Routine der Älteren abgepuffert werden. Die ältere Mitarbeiterin kann durch ihre größere Gelassenheit Konflikte bereinigen helfen.

Fazit

Ohne „die Alten“ geht es nicht

Selbst wenn altersgemischte Teams keine Vorteile brächten: Durch die demografische Entwicklung werden bald ohnehin nicht mehr genug junge Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehen. Bereits jetzt sollten Praxen eine altersgemischte Belegschaft haben, um frühzeitig mögliche Konflikte kennenzulernen und Abhilfe zu schaffen.