



Foto: 123 RF



„Offen sein für Veränderung“

Vor ein paar Jahren wollte man sie loswerden. Heute werden sie erneut umworben – ältere Arbeitnehmer. Ob das auch in der Wissenschaft gilt, erläutert Seniorberater Ulrich Zeuschel.

Interview: Veronika Renkes

duz Herr Zeuschel, bei älteren Mitarbeitern wird positiv unterstellt, man könnte von ihren langjährigen Erfahrungen, Menschenkenntnissen und sozialen Kompetenzen profitieren. Stimmt das tatsächlich so – und wenn ja, inwieweit gilt das auch für Wissenschaftler?

Zeuschel Da ist tatsächlich etwas dran. Komplexere Fähigkeiten mit einem hohen Erfahrungsanteil, wie zum Beispiel Sprachvermögen, strategisches Denken und ganzheitliches Problemlösen, sind in fortgeschrittenem Alter besser ausgeprägt. Die produktive Nutzung dieser Fähigkeiten erfordert allerdings eine persönliche Offenheit für Veränderungen und Hinzulernen sowie Kontakte mit unterschiedlichen Altersgruppen – Voraussetzungen, die meines Erachtens in der Wissenschaft gut erfüllt sind.

duz Sie sind Experte für interkulturelles Lernen und Teamarbeit: Treffen bei der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Wissenschaftlern kulturelle Unterschiede aufeinander? Wenn ja, welche sind da typisch?

Zeuschel Wenn man „Kultur“ allgemeiner als „Orientierungssystem“ versteht, spielen kulturelle Unterschiede sicherlich eine bedeutsame Rolle, etwa die Arbeitstechniken bei wissenschaftlichen Recherchen oder die Art der Vernetzung in der wissenschaftlichen Community, die bei Jüngeren stärker über Social Media läuft.

duz Inwieweit führen diese kulturellen, zum Teil auch generationsbedingten Unterschiede zu Konflikten und wie wird damit in der Wissenschaftswelt, die häufig sehr hierarchisch strukturiert ist, umgegangen?

Zeuschel Die Art und Ausprägung von Konflikten ist natürlich stark von den beteiligten Personen abhängig. Generell spielen hier Arbeitsbedingungen sowie Investitionsentscheidungen unter anderem für Ausstattung und Weiterbildung eine Rolle, die eher von hierarchisch Höherstehenden und daher meist älteren Wissenschaftlern geprägt werden.

duz Wie könnten Wissenschaftsorganisationen diese „kulturellen Unterschiede“ positiv nutzen? Welche Vorteile könnten sich dadurch für ein Team und auch für die Wissenschaftsorganisation selbst ergeben?

Zeuschel Hier besteht noch viel Potenzial, die wechselseitig befruchtenden Unterschiede wirksam werden zu lassen. Das Erkennen, Wertschätzen und Nutzen unterschiedlicher und interdependenter Fähigkeiten ist ein zentrales Merkmal hochleistungs- und lernfähiger Teams. Das gilt natürlich besonders für Wissenschaftsorganisationen, deren Hauptzweck ja die Erweiterung von Kompetenz ist.

duz Was könnten unterschiedliche Generationen am Arbeitsplatz Wissenschaft voneinander lernen? Gibt es hierzu bereits Modelle, die Sie für vorbildhaft halten?

Ulrich Zeuschel
ist Psychologe, Seniorberater
und Trainer der
Organisationsberatung osb
in Hamburg



Foto: privat

[weiterlesen](#) ▶





Foto: 123 RF



▶ Ältere Arbeitnehmer

Zeutschel Ein Beispiel ist Mutual Mentoring, wo ältere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre forschungsstrategischen Erfahrungen an jüngere weitergeben und im Gegenzug etwa in der Nutzung von Social Media fit gemacht werden.

duz Das Renteneinstiegsalter lag vor zehn Jahren noch bei 55 Jahren. Heute ist das anders. Aufgrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels setzen Unternehmen, Institutionen und Organisationen zunehmend auf ältere Arbeitnehmer – zumindest verlautbaren sie das. Wie reagieren Wissenschaftsinstitutionen bisher auf diese Herausforderungen des demografischen Wandels?

Zeutschel Meinem Eindruck zufolge liegen hier immer noch die „Sonntagsreden“ von Entscheidern in Organisationen und die tatsächlichen Praktiken weit auseinander, selbst wenn es einige vielversprechende Modelle in großen Unternehmen gibt – zum Beispiel in der Automobilindustrie, aber auch in anderen technischen Bereichen. Ich denke aber, dass Wissenschaftsinstitutionen hier traditionell eine Vorreiterrolle gespielt haben und recht kreative Wege zu verlängerten Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Wissenschaftler gegangen sind – etwa über Gastprofessuren oder über die Gründung von Aninstituten.



Foto: doishock / 123RF.com

duz Auch in der Wissenschaft möchten viele über das traditionelle Rentenalter hinaus noch im Berufsleben aktiv sein: Welchen Vorteil hätte das für die Wissenschaftseinrichtungen?

Zeutschel Die Vorteile liegen auf der Hand: die Nutzung umfassender Lebens- und Berufserfahrung, um Entwicklungen mit langzeitlicherer Perspektive zu betrachten, zeitlich und zum Teil auch örtlich flexible Einsatzmöglichkeiten zum Beispiel in Projekten, die Nutzung vielfältiger persönlicher Kontakte, die in der heutigen älteren Generation in der Regel noch face-to-face entwickelt wurden und entsprechend nachhaltig sind.

duz Welche Form der Beschäftigung wäre hier sinnvoll? Gibt es beispielsweise Weiterbeschäftigungsmodelle oder Lebensarbeitszeitmodelle, die Sie für sinnvoll halten?

Zeutschel Zwei Formen der Beschäftigung habe ich bereits erwähnt: die Vergabe von Gastprofessuren und die Gründung von Aninstituten, die außerdem gute Einsatzmöglichkeiten für wissenschaftliche Nachwuchskräfte bieten. Analog zum Senior Expert Service der Wirtschaft wären sicherlich auch Auslandseinsätze erfahrener Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein für alle Seiten attraktiver Weg, internationale Kooperationen zu pflegen.

duz Wissenschaftler verbleiben, wie andere Arbeitnehmer auch, nicht mehr zwangsläufig ihr ganzes Leben bei einem Arbeitgeber: Was bedeutet das für die strategische Personalplanung, die Personalentwicklung, das Talentmanagement und letztendlich auch für die Lebensarbeitszeitmodelle in der Wissenschaft?

Zeutschel Gerade in der Wissenschaft haben wechselnde Arbeitsverhältnisse eine lange Tradition, wenn auch oft mehr dem Mangel an festen Arbeitsstellen als personal- oder karrierestrategischen Überlegungen geschuldet. Häufige Karriereentschei-

[weiterlesen](#) ▶





Foto: 123 RF



► Ältere Arbeitnehmer

dungen halte ich als Gelegenheiten zur selbstaktiven Gestaltung der beruflichen Biografie für hilfreich. Weitere ausbaufähige Wissenschaftstraditionen sind Sabbaticals und entwicklungsorientierte Positionen wie Postdocstellen, außerdem die aus meiner Sicht beeindruckende universitäre Selbstverwaltung: Die mögliche Abwechslung von forschenden, lehrenden, „administrierenden“ und „lernenden“ Berufsphasen ist in kaum einer anderen Branche zu finden. Um die institutionellen Potenziale dieses Systems zu heben, braucht es nicht nur Personalstrategien, sondern auch gestaffelte Entwicklungsprogramme mit einer bewussten Verantwortung für die Employability auch von älteren Wissenschaftlern. Es geht nicht nur darum, Erfahrungsschätze zu halten, sondern auch durch Einsätze in anderen Institutionen oder Regionen neue Impulse in die Organisation zu holen.

duz Was bedeutet das für den einzelnen Wissenschaftler, für sein Selbstmanagement und eigenes Talentmanagement?

Zeutschel Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst sollten bereits zu Beginn ihrer Karriere auf Selbstmarketing setzen und ihre Berufslaufbahn immer wieder im Hinblick auf die Passung eigener Interessen zu fachlichen Entwicklungsgelegenheiten reflektieren. Außerdem sollten sie bewusst die unterschiedlichen institutionellen Beschäftigungsmöglichkeiten ausloten – auch mit Abstechern in „die Wirtschaft“.

duz Wie könnten Wissenschaftler selbst ihre Lebensarbeitszeit besser planen?

Zeutschel Phasen der wissenschaftlichen, fachlichen und methodischen Weiterentwicklung sowie Führungs- und Projekterfahrungen sollten sich abwechseln und zu einer lebenslangen Entwicklungsperspektive beitragen.

Das Interview führte Veronika Renkes, Wissenschaftsjournalistin in Berlin.

„Es geht nicht nur darum, Erfahrungsschätze zu halten, sondern auch neue Impulse in die Organisation zu holen“

Anzeige

Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln

STRATEGIE – PRAXIS – FORSCHUNG

- ✓ **5 Ausgaben pro Jahr**, ca. 100 Seiten pro Ausgabe
- ✓ **Online-Zugriff** auf sämtliche Inhalte
- ✓ **Ab 224,50 €** pro Jahr erhältlich
- ✓ **Campuslizenz erhältlich**, auch über bestehenden Konsortien

