

WHITE PAPER

„Best Ager“: Länger Lust an Leistung

Was Vorgesetzte und Mitarbeiter gegen Frust und Burnout im letzten Berufsdrittel tun können

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- dass in der motivations- und leistungserhaltenden Führung von Mitarbeitern 50+ trotz Fachkräftemangels noch große Defizite herrschen,
- dass Vorgesetzte und Unternehmen einen prall gefüllten Instrumentenkasten zur altersgerechten Führung von „Best Agern“ haben und
- was ältere Beschäftigte selbst tun können, um aktiv gegen Frust und Burnout im letzten Berufsdrittel vorzubeugen.

Die Autorin

Dr. phil. Nicole Strauss (Jg. 1968) ist psychotherapeutischer Coach und Unternehmensberaterin mit langjähriger eigener Führungserfahrung. Nach Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Konzernen und Start-ups leitet Strauss seit 2008 ihr eigenes Unternehmen. Mit Lebens- und Managementenerfahrung sowie psychologischer Fundierung begleitet sie Fach- und Führungskräfte dabei, sich selbst und andere gesund zu führen bzw. Krisen und Veränderungen zu meistern. Strauss ist zudem Hochschuldozentin und Fachautorin. Kontakt: www.nicole-strauss.com; www.xing.com/profile/Nicole_Strauss10; Twitter: @strausscoaching

Inhalt

1. Ältere Mitarbeiter: Nie waren sie so wertvoll wie heute	2
2. Ältere Mitarbeiter: Die „vergessene Generation“	4
3. Was Menschen im Beruf gesund und motiviert hält: Das Salutogenese-Konzept	5
4. Salutogene Mitarbeiterführung „50plus“: Das können Unternehmen tun	7
5. Salutogene Selbstführung „50plus“: Das können Beschäftigte tun	14
6. Ausblick	18

1. Ältere Mitarbeiter: Nie waren sie so wertvoll wie heute

Der demografische Wandel in den reifen Industrienationen rückt in Unternehmen die Frage nach einer zukunftsfesten Personalplanung in den Mittelpunkt. Leitfrage ist: Wie erhält man in den nächsten Jahrzehnten eine ausreichend große und qualifizierte Belegschaft, die zumindest auf stabilem Niveau Waren produziert und Dienstleistungen erbringt bzw. im Idealfall sogar weiter zum Unternehmens- und Wirtschaftswachstum beitragen kann?

Da „Humankapital“ in Deutschland und anderen Ländern zum knappen Gut wird, stehen Unternehmen hierbei vor einer großen Herausforderung. Einige Statistiken zum deutschen Arbeitsmarkt verdeutlichen dies:

- Seit 2005 schrumpft die Bevölkerung – mit wachsendem Tempo. 2020 werden zwei Millionen Menschen weniger hierzulande leben als im Jahr 2000.¹
- 2020 werden 30,5 Prozent der Bundesbürger über 60 Jahre alt sein (2000: 23,6). Nur noch 52,4 Prozent sind dann zwischen 20 und 60 Jahre alt, also im erwerbsfähigen Kernalter (2000: 55,3).²
- In Summe hat Deutschland demnach in etwa zehn Jahren 6,5 Millionen weniger Arbeitskräfte zur Verfügung – bei gleichem Bedarf.³ Einer der Gründe: In den nächsten zehn Jahren werden rund elf Prozent aller Beschäftigten in den Ruhestand gehen.⁴ Einwanderung dürfte diesen Trend nur zu einem geringen Teil abfedern, denn Deutschland gilt bei qualifiziertem Personal aus dem Ausland immer noch als unattraktiv.
- Trotz dieser sich anbahnenden Engpässe verschwendet die Gesellschaft wertvolle Kapazitäten am Arbeitsmarkt. So konnten zum Beispiel rund zwei Millionen nicht berufstätiger Frauen, die als Beschäftigungsreserve gelten, bisher noch nicht dazu bewegt werden, sich dem Arbeitsmarkt wieder stärker zur Verfügung zu stellen.⁵

Die Folge: Drei von vier Unternehmen haben schon heute Probleme, offene Stellen mit qualifizierten Leuten zu besetzen.⁶ Vor allem junge Leistungs- und Potenzialträger werden rein zahlenmäßig seltener⁷, und die Klagen über die Bildungs- und Soft-Skill-Defizite des Nachwuchses mehren sich. In vielen Firmen misslingt der Aufbau von (Führungs-)Nachwuchs aus dem eigenen Hause, sodass schon vor Engpässen bei der Besetzung von Managementpositionen in den nächsten Jahren gewarnt wird.⁸ Besonders hart treffen diese Trends Unternehmen, die ihre Geschäfte nicht so ohne weiteres ins Ausland verlagern können. Die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau warnt deshalb davor, dass ohne Gegenmaßnahmen der demografische Wandel das sogenannte Potenzialwachstum von derzeit 1,4 Prozent pro Jahr auf nurmehr 0,6 Prozent bis 2030 drücken könne. Mit dem Potenzialwachstum beziffern Ökonomen die langfristigen Wachstumsaussichten einer Volkswirtschaft.⁹

1 Statistisches Bundesamt: Pressemeldung vom 23. Februar 2010

2 Ebd.

3 McKinsey & Company: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte – Strategien für Deutschlands Unternehmen. 2011

4 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Report Kennzahlen und Steuerung. 2012

5 McKinsey & Company: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte – Strategien für Deutschlands Unternehmen. 2011

6 DIHT (Deutscher Industrie- und Handelskammertag): Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft. 2010

7 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Kurzbericht 16/2011

8 Boston Consulting Group: Creating People Advantage. How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015. 2010

9 KfW Economic Research: Deutsches Wirtschaftswachstum in der Demografiefalle: Wo ist der Ausweg? Reihe „Studien und Materialien“. November 2013

All dies rückt vor allem die Gruppe am Arbeitsmarkt in den Fokus der Personalstrategen, die in den nächsten Jahren schon rein zahlenmäßig die Hauptrolle spielen wird: Mitarbeiter über 50 Jahre. Die Erwerbsquote der Altersgruppe 50 bis 59 Jahre stieg von 68,2 Prozent im Jahr 2002 auf 79,1 Prozent im Jahr 2012. Von den 60- bis 64-Jährigen waren 2002 nur 25,1 Prozent berufstätig, 2012 waren es bereits 49,6 Prozent. Und bei den 65- bis 69-Jährigen stieg die Erwerbsquote von 5,6 Prozent 2002 auf derzeit 11,2 Prozent.¹⁰ Im Jahr 2020 wird jeder dritte Mitarbeiter in einem deutschen Unternehmen über 50 sein, während die unter 30-Jährigen nur noch auf einen Anteil von 20 Prozent kommen.¹¹

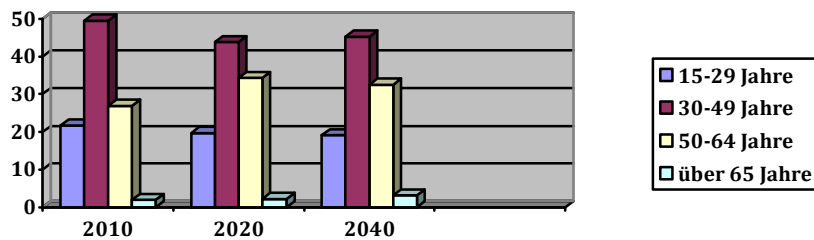


Abb. 1: Prozentuale Anteile von Altersgruppen am gesamten Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland 2010, 2020 und 2040¹²

In einigen Branchen wird der Zuwachs an Mitarbeitern über 50 bis 2020 besonders hoch sein: 93 Prozent beträgt das Plus im Baugewerbe, 89 Prozent in der Energiebranche, 85 Prozent im Produzierenden Gewerbe, 76 Prozent im Handel, 74 Prozent im Gesundheitswesen.¹³ Gemessen an Berufsgruppen tragen Ingenieure und Naturwissenschaftler sowie Krankenpfleger/schwester einen besonders großen „Altersbauch“ vor sich her.¹⁴

Die allermeisten Unternehmen haben die Herausforderungen aus diesen demografischen Veränderungen erkannt und auf die Agenda gesetzt. Zwischen 2011 und 2013 ist der Anteil der Firmen, die ihre spezifischen demografischen Risiken identifizieren und analysieren, von 35 auf 42 Prozent gestiegen. Weitere 25 Prozent der Firmen (2011: 35) sind noch in der vorgelagerten Phase der Informationssammlung. Das heißt im Umkehrschluss aber auch: Erst 33 Prozent der deutschen Unternehmen (2011: 30) haben bereits konkrete Maßnahmen eingeleitet, um sich demografiefest zu machen – etwa durch einen professionellen und leistungserhaltenden Umgang mit älteren Beschäftigten.¹⁵

10 Statistisches Bundesamt, zit. in: www.haufe.de. Infografik der Woche vom 26. Februar 2014

11 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Kurzbericht 16/2011

12 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Kurzbericht 16/2011

13 Strack, Rainer u. a.: Erfolg mit älteren Mitarbeitern. in: Harvard Business manager 1/2011, Onlineversion

14 DIE WELT online vom 24. Oktober 2013

15 Towers Watson: Erfolgsfaktor Demografie-Management. April 2014

2. Ältere Mitarbeiter: Die „vergessene Generation“

In Sachen demografiefester Personalpolitik haben also rund zwei Drittel der Unternehmen das Heft des Handelns noch nicht in die Hand genommen. Das alleine ist angesichts der o. g. Rahmenbedingungen schon fahrlässig. Noch fahrlässiger ist es allerdings, der immer wichtigeren Gruppe der älteren Mitarbeiter bewusst oder unbewusst zu schaden. Wer mit Ärzten, Therapeuten oder Coaches spricht, wird schnell eine große Sammlung individueller Berichte zusammenbekommen, wie ältere Beschäftigte am Arbeitsplatz gering geschätzt, wenig respektiert, mit überzogenen Forderungen konfrontiert und zum Ausscheiden aus dem Unternehmen gedrängt werden. Diese zahlreichen Einzelschicksale fließen auch in repräsentative Untersuchungen ein:

- *Viele Ältere sind geringer motiviert:* Etwa jeder dritte über 50-Jährige fühlt sich emotional seinem Arbeitgeber nicht (mehr) verbunden und arbeitet nur noch das Nötigste. Als Grund geben die Betroffenen überwiegend an, sich von ihren Vorgesetzten schlecht geführt und unzureichend eingebunden zu fühlen. Zum Vergleich: In der Generation der zwischen 1965 und 1979 Geborenen haben nur 23 Prozent keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber, in der Generation 1980 bis 1995 lediglich 18 Prozent. Geringe Bindung und Motivation kommen Unternehmen teuer zu stehen: Solche innerlich distanzier-ten Beschäftigten weisen u. a. signifikant höhere Krankenstände, weniger innovative Ideen und höhere Fehlerquoten auf als der Durchschnitt.¹⁶
- *Ältere sind statistisch gesehen stärker von Stress-Belastungen und Burnout betroffen:* Männer zwischen 50 und 59 Jahren haben von allen Altersgruppen die höchste Prävalenz (Aufretenshäufigkeit) für das Burnout-Syndrom, das maßgeblich mit Stress und Frust im Beruf in Verbindung gebracht wird. Frauen zwischen 50 und 59 Jahren haben die zweithöchste Auftretenswahrscheinlichkeit dieser schweren geistig-seelischen Erschöpfungszustände; nur die 40- bis 49-jährigen Frauen sind noch häufiger von Burnout betroffen.¹⁷⁾
- *Immer mehr Menschen gehen wegen psychischer Leiden in Frührente:* Jeder fünfte Arbeitnehmer scheidet wegen Krankheit vorzeitig aus dem Berufsleben aus, und fast jede zweite neue Frührente ist inzwischen psychisch verursacht (42 Prozent). Dabei haben seit 2001 vor allem Depressionen (plus 96 Prozent), Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen (plus 74 Prozent) sowie Suchterkrankungen (plus 49 Prozent) als Grund zugenommen. Psychische Erkrankungen sind somit seit mehr als zehn Jahren die Hauptursache für gesundheitsbedingte Frührenten – mit großem Abstand vor körperlichen Beeinträchtigungen.¹⁸ In der Fachwelt ist man sich einig, dass Stress und Frust im Beruf zu einem ganz erheblichen Teil zu Ausbruch und Chronifizierung psychischer Leiden beitragen.

Ältere Mitarbeiter mögen also aufgrund des demografischen Wandels zwar rechnerisch einen immer höheren Marktwert bekommen (s. Kapitel 1). Dies spiegelt sich jedoch noch nicht im Unternehmensalltag wider, wo es noch zu viele Anlässe für Stress- und Unzufriedenheitsempfinden gibt – mit den genannten negativen Folgen für psychische Gesundheit, Motivation und Durchhaltevermögen bis zur Regelrentengrenze (s. Kapitel 2). Das Beratungsunternehmen Gallup, das wie keine zweite Quelle über Langzeitdaten zur emotionalen Befindlichkeit von Arbeitnehmern verfügt, kommt laut seinem Strategieberater Marco Nink zu dem

16 Gallup GmbH: Gallup Engagement Index. Pressemeldung vom 09. Februar 2011

17 Robert-Koch-Institut: Studie zur Gesundheit von Erwachsenen in Deutschland (DEGS-1) im Internet unter www.rki.de

18 Bundespsychotherapeutenkammer: Pressemeldung vom 28. Januar 2014

Fazit: "Die ältere Arbeitnehmergeneration fühlt sich vernachlässigt. Man könnte sie als vergessene Generation bezeichnen." Vor allem, was das Feedback und die Förderung durch den Arbeitgeber angeht, seien Ältere unzufriedener als jüngere Arbeitnehmer.¹⁹ Es ist daher volks- und betriebswirtschaftlich sowie ethisch geboten, sich mit Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz zu beschäftigen, die Arbeitnehmer gesund und motiviert bis ins Alter erhalten können. Dies geschieht nun zunächst auf einer theoretischen Ebene (s. Kapitel 3) und mündet dann in eine praxisorientierte Umsetzungsbetrachtung für Arbeitgeber (s. Kapitel 4) und Beschäftigte (s. Kapitel 5).

3. Was Menschen im Beruf gesund und motiviert hält: Das Salutogenese-Konzept

Unternehmen haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten, sich mit Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer (alternden) Belegschaft zu beschäftigen: aus einem pathogenetischen oder einem salutogenetischen Blickwinkel.

Verbreitet ist der pathogenetische Ansatz: Das Wort setzt sich zusammen aus dem griechischen „páthos“ (Leiden) und „genesis“ (Entstehung) – stellt mithin also die Ursachen für Leiden in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. „Leiden“ eines Unternehmens sind z. B. hoher Krankenstand, Ausfall von Leistungsträgern, hohe Fluktuation, geringe Mitarbeiterzufriedenheit, schlechtes Betriebsklima, geringe Compliance, viele Kundenbeschwerden, wenig Initiativbewerbungen u. v. m. Nehmen solche Phänomene Überhand, treten Unternehmen in der Regel in die Ursachenforschung ein und entwickeln Verbesserungsansätze. Kommen Verbesserungen tatsächlich an den entscheidenden Stellen zum Tragen, können sich Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in eine positive Richtung entwickeln. Bleiben wirksame Verbesserungen aus – etwa weil es Tabus, „heilige Kühe“, Entscheidungs-/Führungsschwäche oder Strategiedefizite gibt – startet ein Teufelskreis: Das „krankmachende“ Arbeitsumfeld wird von den Mitarbeitern noch stärker als bisher wahrgenommen. Das inaktive Unternehmen verliert immer stärker an Glaubwürdigkeit und Arbeitgeberattraktivität. Das Frust- und Stressniveau der Beschäftigten steigt – usw.

Ganz anders geht der salutogenetische Ansatz vor. Er stellt die Ursachen für „salus“ (Gesundheit, Wohlbefinden, Glück) in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses und fragt: Welche Rahmenbedingungen müssen herrschen, damit Menschen (jeden Alters) am Arbeitsplatz gesund bleiben und erst gar nicht übermäßig an Stress und anderen Belastungen leiden. Moderne Vordenker der Salutogenese sind der österreichische Neurologe und Psychiater Viktor Frankl (1905 bis 1997), der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923 bis 1994)²⁰ und Bernhard Badura (geb. 1943), deutscher Soziologe und Emeritus der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.²¹

19 Zit. in: DIE WELT online vom 6. März 2013

20 Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Ausgabe von Alexa Franke. dgvt-Verlag: Tübingen 1997

21 Badura, Bernhard u. a. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Springer Verlag: Berlin 2010

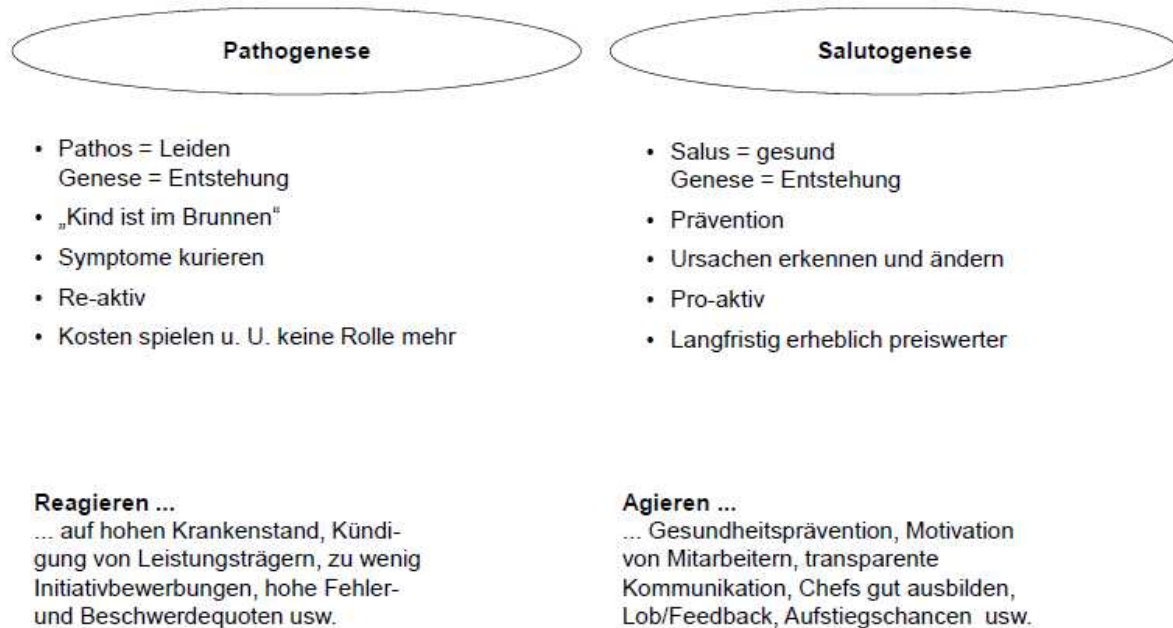


Abb. 3: Pathogenese und Salutogenese übertragen auf die Unternehmensführung – © Dr. phil. Nicole Strauss

Zusammengefasst zeichnen sich salutogene, also die Gesundheit fördernde Bedingungen im Unternehmen, durch drei Faktoren aus: Der Mensch kann darauf vertrauen (= ein Kohärenzgefühl haben), dass

- seine Welt (Arbeitsplatz, Unternehmen, Märkte) verstehbar, erklärbar und (ausreichend) vorhersehbar ist (= Verstehbarkeit),
- ihm die Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Anforderungen seines Arbeitsplatzes zu meistern (= Handhabbarkeit) und
- seine Aufgaben, Tätigkeiten und Projekte Anstrengung und Engagement auch wert sind (= Sinnhaftigkeit, Motivation).

Für Personalmanager und Vorgesetzte bietet das Salutogenese-Konzept wichtige Ansätze, die vor allem in der leistungs- und motivationserhaltenden Führung älterer Beschäftigter nutzbringend eingesetzt werden können.

4. Salutogene Mitarbeiterführung „50plus“: Das können Unternehmen tun

Deutsche Unternehmen kommen aus einer Tradition, älteren Mitarbeitern spezifische Angebote mit dem Ziel zu unterbreiten, die Berufstätigkeit vor dem Rentenregelalter zu beenden. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung meldete noch im Juli 2013, dass Altersteilzeit in den vergangenen Jahren das am weitesten verbreitete Instrument altersspezifischer Führung war. Ein anderes großes Wirtschaftsforschungsinstitut, das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), kritisiert dies in einer Demografiestudie: Altersteilzeit bringe keinen messbaren Beitrag zur Produktivitätssteigerung älterer Mitarbeiter, sie sei vielmehr eine „versteckte Form der Frühpensionierung“.²² In jüngster Zeit nimmt die Verbreitung der Altersteilzeit ab, denn Unternehmen erkennen aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels offenbar zunehmend den Wert älterer Mitarbeiter und versuchen mit entsprechenden Maßnahmen, diese länger in aktiver Berufstätigkeit zu halten. Besonders Weiterbildungs- und Gesundheitsmaßnahmen gewinnen in Demografiekonzepten an Bedeutung, werden jedoch erst von einer Minderheit der Unternehmen konkret umgesetzt.²³ Die bisher vorliegenden Statistiken und Untersuchungen deuten vielmehr darauf hin, dass zu wenig Unternehmen überhaupt etwas für die leistungs- und motivationssteigernde Führung älterer Mitarbeiter tun und dass die in diesem Felde bereits aktiven Firmen den Instrumentenkasten noch nicht hinreichend ausschöpfen.

Dabei ist das Instrumentarium salutogener Mitarbeiterführung vielfältig. Orientierung gibt die ebenfalls breit angelegte Definition der Weltgesundheitsorganisation, wonach Gesundheit ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens sei – und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit. Nach diesem Verständnis muss ein – im übertragenen Sinne – für ältere Mitarbeiter „gesundes“ Unternehmen sich nicht nur re-aktiv um die Reduzierung von Stress- und Frustpotenzial sowie körperlicher und seelischer Belastungen kümmern. Es sollte vor allem pro-aktiv für Motivation, Sinnempfinden, Loyalität, Mitwirkungsmöglichkeiten, emotionale Bindung usw. sorgen.

Im Folgenden wird ein Katalog von Maßnahmen der salutogenen Mitarbeiterführung speziell für ältere Beschäftigte skizziert. Generell muss jedes Unternehmen gemäß seiner individuellen Situation einen eigenen Maßnahmenmix erarbeiten und konkrete Umsetzungsstrategien erarbeiten. Die Hauptebenen der salutogenen Mitarbeiterführung sind:

²² ZEW: Pressemeldung vom 12. Oktober 2010

²³ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Kurzbericht 13/2013

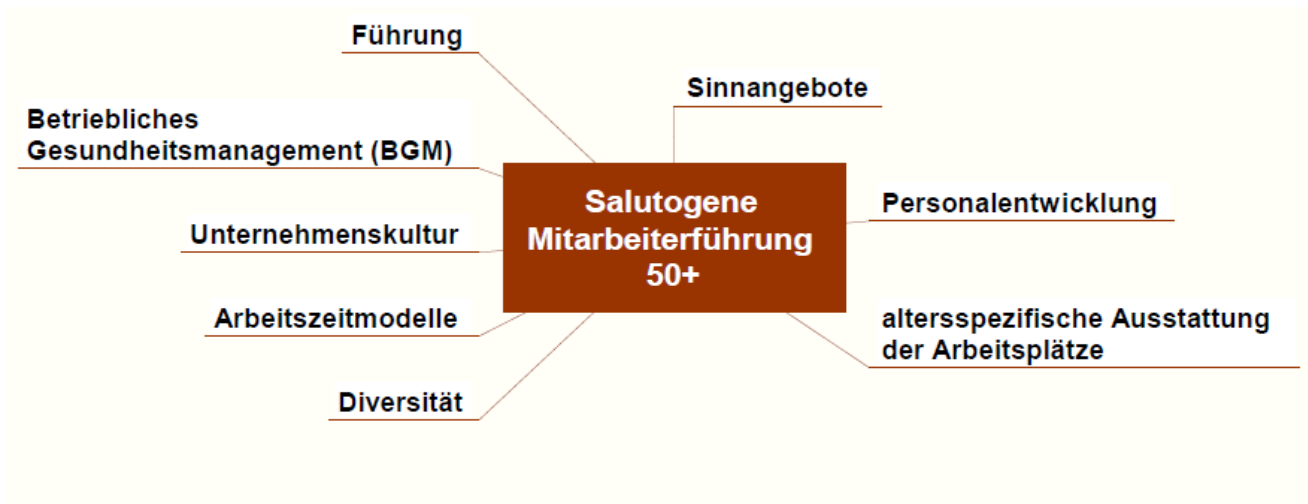


Abb. 2: Hauptebenen der salutogenen Mitarbeiterführung älterer Beschäftigter – © Dr. phil. Nicole Strauss

Altersspezifische Ausstattung der Arbeitsplätze: Hierzu gehören bessere Beleuchtung, kontrastreichere Monitore, ausreichend große Tastaturen, rücken- und gelenkschonende Ergonomie, Rückzugs- und Ruhemöglichkeiten sowie die Minimierung von Verschleißfaktoren wie Hitze, Lärm, Staub. Das ZEW hat in einer Untersuchung von Betrieben belegt: Ältere Mitarbeiter in Unternehmen mit einer solch altersspezifischen Ausstattung der Arbeitsplätze leisten einen signifikant höheren Produktivitätsbeitrag als gleichaltrige Kollegen in Firmen, die dies nicht bieten.²⁴

Diversität: Diversität – englisch „diversity“, deutsch „Vielfalt“ – sieht die Unterschiedlichkeit von Menschen in einer Belegschaft als Vorteil an. Frauen und Männer, Ältere und Jüngere, Eltern und Kinderlose, Menschen unterschiedlicher Religion und Kultur – sie alle bringen ihre individuellen Ansichten und Stärken ins Unternehmen ein und bereichern es damit. Altersdiversität setzt bewusst darauf, dass Menschen verschiedener Jahrgänge in Teams gemeinsam mehr erreichen und voneinander profitieren können. 83 Prozent der in einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) befragten Unternehmen gaben denn auch an, dass Ältere und Jüngere sich in ihrer Leistungsfähigkeit grundsätzlich nicht unterscheiden, sondern unterschiedliche Stärken aufweisen.²⁵ Das ZEW hat belegt, dass sich die Produktivität Älterer erhöht, wenn sie mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten. In diesen Unternehmen steigt überdies der Produktivitätsbeitrag jüngerer Beschäftigter signifikant.²⁶ Ein ähnlicher Effekt wie in altersgemischten Teams kann durch Mentoring erzielt werden: Beim klassischen Mentoring "alt schult jung" ist der ältere Kollege Sparringspartner für die Nachwuchskraft. Hier findet Wissens- und Erfahrungstransfer statt. Zudem steigert der Ältere sein Sinnempfinden (s. u.), da er zu einem Generationenvermächtnis beiträgt. Aber auch der umgekehrte Fall, das Reverse Mentoring nach dem Motto "jung schult alt" bietet Vorteile, da Jüngere ihren älteren Kollegen z. B. Nachhilfe in modernen Kommunikationstechnologien geben können.

Arbeitszeitmodelle: Rein rechnerisch könnten Unternehmen geneigt sein, dem Fachkräftemangel mit längeren Arbeitszeiten zu begegnen. Dies entspricht jedoch nicht dem Wunsch vieler Beschäftigter. Generell schätzen Arbeitnehmer jeden Alters Flexibilität bei der Gestal-

²⁴ ZEW: Pressemeldung vom 12. Oktober 2010

²⁵ INSM-WiWo-Deutschland-Check vom November 2011 im Internet unter www.deutschland-check.de

²⁶ ZEW: Pressemeldung vom 12. Oktober 2010

tung ihrer Arbeitszeit. Wahlarbeitszeiten, die individuelle Abweichungen von der Regelarbeitszeit ermöglichen, Auszeit- und Sabbatical-Angebote sowie Home Office können nicht nur in jüngeren Jahren ein familiengerechtes Arbeiten erleichtern, sondern auch die Erwerbsmotivation älterer Beschäftigter erhöhen.²⁷ So machen z. B. viele Führungskräfte ihre Bereitschaft, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze berufstätig zu bleiben, u. a. von der Möglichkeit zur Reduzierung der Arbeitszeit abhängig.²⁸ Das Ziel einer Life Balance – also der Ausgewogenheit zwischen beruflichem Engagement und privaten Aktivitäten – haben eben nicht nur Menschen in der Familienphase, denen dieses Anliegen typischerweise zugeschrieben wird. Auch Menschen über 50 streben nach einer Balance. Bei Ihnen treten an die Stelle von Hausbau und Kindererziehung dann Dinge wie Ehrenamt, Pflege der eigenen Eltern, Enkelhüten, Reisen und Selbstverwirklichung. Überzeugende Angebote von Unternehmen für Life Balance fördern deshalb bei Mitarbeitern jeden Alters nachweislich nachhaltiges und überdurchschnittliches Engagement.²⁹

Unternehmenskultur: Die Herausbildung einer altersfreundlichen Unternehmenskultur trägt in vielfältiger Weise dazu bei, dass Mitarbeiter im letzten Berufsdrittel motiviert und leistungsstark bleiben. Umgekehrt gilt aber auch: Wenn Arbeitnehmer wiederholt erfahren, dass man sie wegen ihres Lebensalters an den Rand drängt und benachteiligt, lässt ihre emotionale Bindung an das Unternehmen nach. Ältere Arbeitnehmer erleben Diskriminierung wegen des Lebensalters stärker als Stressfaktor als ihre jüngeren Kollegen. Sie sind dann eher geneigt, weniger Energie für ihren Arbeitgeber aufzubringen.³⁰ Zu einer altersfreundlichen Unternehmenskultur gehören daher Anti-Diskriminierungs- und -Mobbing-Konzepte. Wichtig ist auch die Analyse und Beeinflussung von Altersbildern der Führungskräfte und Personalverantwortlichen. Die noch in vielen Köpfen verankerte „Defizithypothese“ (Alter ist mit dem Verlust von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Motivation verbunden) ist wissenschaftlich längst widerlegt:

- *Ältere sind produktiv, vor allem wenn sie mit jüngeren Kollegen zusammenarbeiten:* In 111 Finanzämtern wurde die Zeit erfasst, die unterschiedliche Teams brauchten, um Steuererklärungen zu bearbeiten. Gruppen, die sich aus alten und jungen Beamten zusammensetzten, waren im Durchschnitt schneller, als wenn nur Alte oder nur Junge tätig waren. Besonders bei komplizierten Anträgen lieferten gemischte Teams Höchstleistung.³¹
- *Ältere sind robust:* Junge Arbeitnehmer fehlen doppelt so häufig wie ältere Kollegen.³² Die Alterswissenschaft belegt, dass kalendarisches und biologisches Alter zunehmend auseinander fallen und wir von Generation zu Generation von fünf bis acht Jahren biologischer Verjüngung profitieren.³³
- *Ältere sind persönlich gefestigt:* Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe der Universität Münster, Prof. Dr. Guido Hertel, kann nach Auswertung von fast 40.000 Datensätzen belegen, dass ältere Arbeitnehmer stressresistenter, erfahrener und teamorientierter sind, ihre Emotionen bei der Arbeit besser im Griff haben und nicht veränderungs-

27 Hans-Böckler-Stiftung: Böckler Impuls Ausgabe 04/2012

28 Deutscher Führungskräfteverband ULA: Pressemeldung vom 6. Juni 2013

29 Towers Watson: Global Workforce Study 2012/2013. New York/München 2012

30 Rabl, Tanja: Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. in: Personnel Review Vol. 39 Iss: 4, S. 448 - 467

31 Studie des Dresdner Organisationspsychologen Jürgen Wegge, zit. in: DIE ZEIT online vom 07. Mai 2011

32 Allerdings sind sie in der Regel nicht so lange krankgeschrieben. Vgl. statistische Auswertung der Techniker Krankenkasse, zit. in: www.news-magazin24.de vom 17. Februar 2011

33 Interview mit Psychologieprofessorin Ursula Staudinger in der Süddeutsche Zeitung online vom 11. Juli 2011

resistenter sind als Jüngere. Allerdings brauchen Ältere zur Nutzung all ihrer Potenziale einen respektvollen und würdigen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Anders als Jüngere nehmen sie Einschränkungen und Repressionen nicht mehr einfach in Kauf.³⁴

Ein Indikator, wie altersfreundlich eine Unternehmenskultur ist, ist das Employer Branding. Wie vermarktet sich ein Unternehmen als Arbeitgeber? Wer lächelt von Recruiting-Anzeigen herunter? Welche Informationen gibt es für „Best Ager“ auf den Karriereseiten des Unternehmens im Internet? Diese Botschaften beeinflussen nicht nur das Arbeitgeberimage nach außen, sondern sehr wirkungsvoll auch nach innen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM): Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) versteht man die Systematisierung von Präventiv- und Unterstützungmaßnahmen für die physische und psychische Mitarbeitergesundheit in einem evaluierbaren Managementsystem. Ein professionelles BGM geht über die gesetzlichen Verpflichtungen zum Arbeitsschutz und zur Betrieblichen Wiedereingliederung hinaus und beachtet neben Aspekten wie menschlichem Miteinander, Life Balance und lebensphasengerechter Personalentwicklung eben auch die professionelle und salutogene Führung älterer Beschäftigter. Ein BGM

- unterstützt Mitarbeiter dabei, sich *individuell* gesund zu führen, z. B. durch Ernährung, Krisen- und Stressbewältigung, Rauchentwöhnung u. v. m. Altersspezifische Angebote könnten in diesem Kontext sein: Zusammenhang zwischen Ernährung und Gehirnleistung, Bewegung zur Vorbeugung körperlicher Funktionsstörungen, Rückenschule, die Entwicklung hin zu einer reifen Persönlichkeit oder Sinnquellen nach dem Auszug der Kinder. Laut einer Umfrage kennen lediglich 34 Prozent der Beschäftigten in ihrer Firma spezielle Programme zur Gesundheitsförderung älterer Kollegen. Bei den Mitarbeitern über 50 Jahren meinen sogar nur 28 Prozent, dass ihr Arbeitgeber eine besondere Förderung für sie anbietet.³⁵
- sorgt für salutogene *strukturelle* Rahmenbedingungen. Dazu gehört es, die Erkrankenswahrscheinlichkeit der Mitarbeiter zu senken (Stress- und Gesundheitsprävention, Arbeitsschutz, salutogene Kultur usw.). Erkrankten Mitarbeiter dennoch, so zahlt sich ein professionelles Fallmanagement aus. Es erstreckt sich von Frühwarnsystemen über die Erst- und Folgegespräche, das Begleiten des Mitarbeiters in der Therapiephase (mit und ohne AU) bis hin zur Betrieblichen Wiedereingliederung und Rückfallprophylaxe. Ein gesondertes BGM-Instrument ist die Employee Assistance, ein arbeitgeberfinanziertes Therapie-, Coaching- und Beratungsangebot für Mitarbeiter.

Führung: Streng genommen gibt es keine altersgerechte Führung. Gute Führung ist automatisch altersgerechte Führung, denn die in der Regel erfahreneren und selbstbewussteren älteren Beschäftigten verzeihen Führungsfehler nicht mehr so ohne weiteres. Da bei vielen Menschen über 50 Motivatoren wie persönlicher Ehrgeiz, Einkommen, Aufstieg usw. in den Hintergrund treten, brauchen Vorgesetzte ein Führungsrepertoire, das sich aus Soft Skills wie z. B. dem Umgangston und der Wertschätzung speist. Nur 28 Prozent der Unternehmen evaluieren aber bisher, ob ihre Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern den richtigen Ton finden.³⁶ In der Führung älterer Mitarbeiter sollten Chefs besonders Wert legen auf:

34 Universität Münster: Pressemeldung vom 01. Juni 2012

35 Umfrage des Meinungsforschungsinstituts YouGov, zit. in: www.faz.net vom 10. November 2013

36 Towers Watson: Clear Direction in a Complex World. Change and Communication ROI Study Report. 2011, S. 3

- *Rückmeldung und Lob geben:* Regelmäßige Aufmerksamkeit und konstruktive Rückmeldung der Führungskraft wirkt sich gesundheits- und leistungssteigernd auf Mitarbeiter aus. Eine Langzeitstudie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ergab, dass 20 Prozent mehr Zuwendung und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte die durch Burnout bedingten Erkrankungen bei Mitarbeitern um bis zu zehn Prozent senken kann.³⁷ Auch das Gallup-Institut meldet einen klaren Zusammenhang zwischen Rückmeldung und Aufmerksamkeit des Chefs und dem Motivations- und Wohlfühlniveau des Mitarbeiters.³⁸ Noch aber nehmen 54,5 Prozent der Mitarbeiter z. B. Lob von ihrem Vorgesetzten nur selten bzw. nie wahr.³⁹ Und wer weniger Feedback von seinem Vorgesetzten bekommt oder registriert, ist auch wenig emotional an seinen Arbeitgeber gebunden und leistungsbereit.^{40 41}
- *Ältere Mitarbeiter lösungs- und ressourcenorientiert coachen:* Der „Chef als Coach“ ist sozusagen der Katalysator oder Wirkkraftverstärker, der dem Mitarbeiter dabei hilft, ambitionierte Ziele zu definieren, die richtigen Umsetzungsstrategien zu planen, mächtigere Ressourcen im Innen und Außen nutzbar zu machen und kraftvolle konkrete Handlungen zu unternehmen. Indem der Vorgesetzte die Erfolge und die Zielerreichung seiner Mitarbeiter coachend unterstützt, fördert er zugleich die psychosoziale Gesundheit des Mitarbeiters – in jedem Alter. Besondere Herausforderungen in einem coachenden Führen älterer Mitarbeiter sind z. B. deren sinkender Selbstwert (negatives individuelles Altersbild), eine geringere Motivation und Begeisterungsfähigkeit („alles schon mal gesehen“), Ermüdungs- und Frusterscheinungen („bringt doch eh nichts“), Glorifizieren der Rente („ich zähle die Tage“) u. v. m. Der als Coach ausgebildete Chef sollte in der Lage sein, solche leistungshemmenden inneren Haltungen beim Mitarbeiter zu erkennen und mit ihnen umzugehen.
- *Handlungs- und Gestaltungsspielräume gewähren:* Ältere Mitarbeiter profitieren weniger von Innovationswissen als vielmehr von ihrem Erfahrungswissen. Die langjährig gewachsenen und erprobten Erfahrungen täglich neu wieder am Arbeitsplatz anwenden zu können, damit zu Projektfortschritten beizutragen und auch noch explizit dafür gewertschätzt zu werden – diese Kombination ist wohl einer der wirkungsvollsten und leistungsförderndsten Motivatoren für ältere Mitarbeiter überhaupt. So konnte nachgewiesen werden, dass die positive Einschätzung über den eigenen Einfluss am Arbeitsplatz („noch etwas beitragen und bewegen können“) die Motivation stärkt, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben bleiben.⁴² Vorgesetzte, die diesen Mechanismus nutzen wollen, sollten vor allem gegenüber älteren Mitarbeitern einen partizipativen Führungsstil der „langen Leine“ anwenden und aktiv regelmäßig „reverse feedback“ einholen, den Mitarbeiter also um seine Meinung und seinen Rat fragen. Nur durch das Gewähren von Umsetzungs- und Gestaltungsspielräumen gewinnt auch neu erworbenes Wissen einen Wert. Reine Fortbildung ohne Brückenschlag zur betrieblichen Realität bringt bei älteren Beschäftigten keinen Produktivitätszuwachs.⁴³

37 Bertelsmann Stiftung: Pressemeldung vom 18. Mai 2010

38 Gallup GmbH. Gallup Engagement Index. Pressemeldung 09.02.2011

39 Badura, Bernhard u. a.: Fehlzeiten-Report 2011. Springer-Verlag: Berlin 2012

40 Gallup GmbH: Gallup Engagement Index. Pressemeldung vom 20. März 2012

41 Mehr Tipps zu salutogenem Feedback, Lob und Anerkennung: Strauss, Nicole: Gesund führen. Leistung und Lebensfreude für Chefs und Mitarbeiter. Trainer-Verlag: Saarbrücken 2013, S. 34 ff.

42 Büsch, Victoria u. a.: Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. in: Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft Jg. 35, 4 (2010), S. 903 - 930

43 ZEW: Pressemeldung vom 12. Oktober 2010

- *Schwierige Führungssituationen meistern:* Führungskräfte können vor allem in schwierigen Situationen dazu beitragen, dass das Demotivations- und Gesundheitsrisiko für die Mitarbeiter begrenzt wird. Da ältere Mitarbeiter besonders sensibel sind für Ungerechtigkeit, Diskriminierung, Sinnfreiheit und Inkonsequenz sind, sollten Sensibilisierung und Qualifikation zu folgenden Themen zur Standardausbildung von Führungskräften in einer salutogenen Unternehmenskultur gehören: Prävention und Bewältigung von Mobbing, Erkennen und Unterbinden von Intrigen, Prävention und Bewältigung von sexueller Belästigung oder Diskriminierung, Schlichtung von Teamkonflikten, professioneller Umgang mit körperlich oder psychisch erkrankten Mitarbeitern, Bewältigung von betrieblichen Krisensituationen, z. B. Stellenabbau. Insbesondere sollten Chefs von älteren Mitarbeitern professionell ausgebildet sein im Ansprechen und Bewältigen von alterstypischen Themen, z. B. hohe Krankenstände ohne Mitwirkung des Mitarbeiters an Prävention/Genesung, erkennbare innere Kündigung, Leistungsdefizite, Verhaltensdefizite wie z. B. Respektlosigkeit gegenüber Jüngeren. Auch sollten Unternehmen ihre Führungskräfte darin ausbilden, wie man mit Mitarbeitern umgeht, die rechnerisch der eigene Vater oder die eigene Mutter sein könnten.

Sinnangebote: „Junge Mitarbeiter kann man führen, ältere Mitarbeiter muss man überzeugen.“ So lautet eine Führungs-Binsenweisheit. Sie ist wissenschaftlich zu belegen. Sinnempfinden und Mitwirkungsmöglichkeiten korrelieren mit der Bereitschaft älterer Beschäftigter, länger im Beruf zu bleiben statt eine Frühverrentung anzustreben.⁴⁴ „Menschen suchen in ihrer Arbeit nach Sinnhaftigkeit. Sie wollen sich nicht wie ein kleines Rädchen in einem riesigen Getriebe fühlen“, so Christian Dormann, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Mainz.⁴⁵ Sicher wird nicht jedes Unternehmen dem Anspruch von Götz Werner gerecht: Für den Gründer der dm-Drogeriemarktkette ist der Arbeitsplatz ein „Lebensschauplatz ..., der ihn [den Mitarbeiter] dabei unterstützen sollte, sich seiner selbst bewusst zu werden und seine Lebensbiografie zu gestalten.“⁴⁶ Führungskräfte sind dennoch täglich aufgefordert, eine klare Unternehmensvision zu kommunizieren („Wo hin geht es? Und warum?“) sowie Mitwirkungsangebote für die Mitarbeiter zu schaffen („Wie kann ich mich sinnvoll einbringen und meinen Beitrag zum Erfolg sowie ggf. einem größeren Ganzen leisten?“). Manager, die Antworten auf diese Fragen geben, steigern die Salutogenese in ihrem Unternehmen.⁴⁷ Eine wertvolle Einzelmaßnahme bei der Sinnstiftung im Unternehmen sind Programme zum Corporate Volunteering. Hierbei ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitern die Mitwirkung in Ehrenamtsprojekten, z. B. durch zeitliche Freistellung.

Personalentwicklung: In vielen Unternehmen hat man den Eindruck, Personalentwicklung endet mit dem 40. Lebensjahr. Fälle wie der in einer westdeutschen Regionalbank, in der eine Anfang 50-Jährige erstmals zur Teamleiterin gemacht wurde („Chef, mein Jüngster hat jetzt Abi, und ich will jetzt im Job noch einmal richtig Gas geben.“), sind selten. Regelmäßige Entwicklungsgespräche sowie fachliche und persönliche Weiterbildung sollten aber auch für ältere Mitarbeiter selbstverständlich sein. So machen z. B. Führungskräfte ihre Bereitschaft, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze berufstätig zu bleiben, u. a. von Angeboten zur Weiterentwicklung abhängig.⁴⁸ Dies ist einer von vielen Belegen dafür, dass Ältere sich vervollkommen können und wollen: Die Hirnforschung widerlegt unter dem Fachbegriff „Neu-

44 Büsch a.a.O.

45 DIE WELT vom 20. September 2008

46 DIE ZEIT online vom 27. August 2012

47 Ausführlichere Anregungen zu einer sinnstiftenden Führung in Strauss, Nicole a.a.O.

48 Deutscher Führungskräfteverband ULA: Pressemeldung vom 6. Juni 2013

roplastizität“ die vermeintliche Volksweisheit „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Eine großangelegte Demografiestudie zeigt vielmehr, dass Junge und Ältere keine signifikanten Unterschiede bei der Lernbereitschaft, der Lernkompetenz, der Kreativität und dem innovativen Arbeitsverhalten aufweisen.⁴⁹ Entsprechend wünscht sich die große Mehrheit von 82 Prozent der älteren Mitarbeiter maßgeschneiderte Entwicklungs- und Lernangebote, 74 Prozent freuen sich sogar noch auf einen Einsatz bei herausfordernden Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen.⁵⁰ Unternehmen sind daher gut beraten, Lernanreize zu bieten (neben klassischer Weiterbildung z. B. auch interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Projekte, Hospitationen oder betriebsinterne Praktika) und besonders für Ältere die (sinnstiftende, s. o.) Möglichkeit zu schaffen, das Gelernte anschließend intern weiterzugeben (Inhouse Coaching, Mentoring). Unternehmen, die Angst haben, Weiterbildungsinvestitionen seien wegen der geringen Restarbeitszeit Älterer eine Fehlinvestition, können sich mit Programmen zur Bindung von Know-how-Trägern über die Rentengrenze hinaus helfen. Immer mehr Unternehmen beschäftigen pensionierte Mitarbeiter als Senior Experts, Business Angels, Mentoren, Projektberater o. ä. auf Honorarbasis weiter. Beispiele sind u. a. das „Senior Consulting“ von Daimler, der „Bosch Management Support“, das „Silver Liner Konzept“ der Allianz und das „Senior Expert Modell“ der Gothaer.

49 Vodafone Deutschland und Jacobs University Bremen: Demografiefeste Personalpolitik. zit. in: Pressemeldung der Vodafone Deutschland GmbH vom 24. Oktober 2012

50 Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) auf Basis der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). zit. in: www.personalwirtschaft.de vom 10. Dezember 2010

5. Salutogene Selbstführung „50plus“: Das können Beschäftigte tun

Mitarbeiter selbst tragen auch Verantwortung dafür, dass ihre Arbeitsfähigkeit (Employability) bis zur Rentenregelgrenze bestmöglich erhalten bleibt. Unternehmen können hier mit passenden Angeboten unterstützend wirken, die Hauptinitiative liegt jedoch beim Einzelnen.

Themenfelder der salutogenen Selbstführung sind:

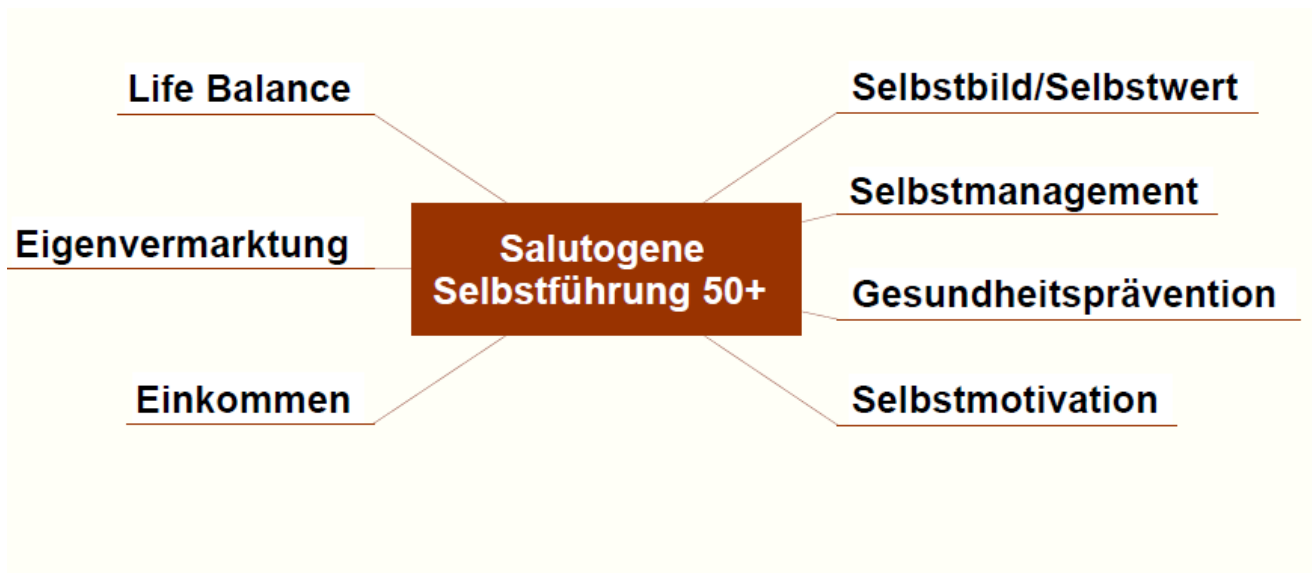


Abb. 3: Hauptebenen der salutogenen Selbstführung im Alter von über 50 – © Dr. phil. Nicole Strauss

Dies kann der Mitarbeiter im Einzelnen dazu beitragen, sein Frust- und Burnoutrisiko im letzten Berufsdrittel zu senken:

Selbstbild/Selbstwert: Viele Menschen über 50 berichten von einem nachlassenden Selbstwertgefühl. Dies kann in zweierlei Ausprägungen negative Folgen am Arbeitsplatz haben:

- Manche Menschen neigen dann dazu, sozusagen als Kontrastprogramm besonders leistungs-, konkurrenz- und statusbetont zu werden. Das persönliche Risiko einer solchen Entwicklung liegt in Überforderung, mangelnder Life Balance und steigendem Stressniveau. Im zwischenmenschlichen Bereich können sich Konflikte häufen und der Rückhalt bei Chef, Kollegen und Kunden erodieren.
- Die zweite verbreitete Reaktion auf schwindenden Selbstwert sind innerer und äußerer Rückzug, gewollte Unterforderung, herbeigeredete Misserfolge u. v. m. Auch dies kann das individuelle Stressniveau steigern sowie das Ansehen des Betroffenen im Unternehmen und bei externen Zielgruppen schädigen.

Hauptgründe für ein Selbstwertproblem im Alter sind aus psychologischer Sicht – neben gesellschaftlich-kollektiven Vorurteilen – oft ein negatives eigenes Altersbild (Defizithypothese, s. o.) sowie ein Sinnvakuum (Kinder groß, Haus abbezahlt – für was steht man morgens auf?). Beides gilt es zu analysieren und zu transformieren. Hilfreich sind die teilweise bereits ausgeführten Erkenntnisse, dass Ältere über eine ungebrochene Lernfähigkeit verfügen, im passenden Umfeld genauso produktiv sind wie Jüngere, ihre Körper- und Geisteskraft mit entsprechender Vorbeugung so gut

wie noch nie in der Menschheitsgeschichte erhalten können und größere seelische Stabilität haben als Jüngere. Selbstwertsteigernd ist es auch, sich den demografiebedingt stetig steigenden Marktwert älterer Mitarbeiter sowie den immensen Bedarf an ehrenamtlich tätigen „Best Ager“ bewusst zu machen.

Selbstmanagement: In einem Berufsalltag mit immer mehr Leistungsdruck ist es besonders für ältere Menschen eine Schlüsselqualifikation der salutogenen Selbstführung, klug und nachhaltig mit individuellen Ressourcen hauszuhalten. Hilfreich hierfür ist Selbstmanagement – also der Versuch, Methoden und Instrumente des Unternehmensmanagements auf die Gestaltung des eigenen Lebens zu übertragen.⁵¹

Hauptthemen sind:

- *Persönlicher Ziele und Prioritäten (Effektivität):* Effektivität hat ein Mensch dann erreicht, wenn er die richtigen Dinge tut – nämlich die, die ihn seinen zentralen Zielen näherbringen. Sich seinen persönlichen Zielen mit Erfolg zu nähern, ist nachweislich einer der mächtigsten Motivations- und Gesundheitsförderer des Menschen. Im letzten Berufsdrittel sehen persönliche Ziele aber oft ganz anders aus als zu Beginn der Erwerbstätigkeit: Einkommen, Status und Karriere treten in den Hintergrund. Sinn, Vermächtnis und Gestaltung werden wichtiger. Im Sinne einer salutogenen Selbstführung sollten sich Menschen im letzten Berufsdrittel Arbeitsbedingungen schaffen, die mit ihren Zielen und Prioritäten bestmöglich in Deckung zu bringen sind. Und es ist zu vermeiden, im Beruf nur noch das Ziel „Überleben bis zum Renteneintritt“ zu haben. Diese Haltung verstopft wichtige Kraftquellen wie Sinnempfinden, Gestaltungsfreude, Erfolgserlebnisse und Wertschätzung.
- *Professionell-zielführende Arbeitstechniken (Effizienz):* Wer Ziele anstrebt und dabei klug mit seinen persönlichen Kraftquellen haushalten will, profitiert von effiziente Arbeitstechniken. Effizienz hat ein Mensch erreicht, wenn er die für ihn richtigen Dinge (s. o.) richtig umsetzt – also professionell, qualitativ, zielführend, ressourcenschonend usw. Schlüsselqualifikationen hierfür sind Analyse und Planung, Zeitmanagement und Kalenderverwaltung, Projektmanagement, Arbeitsplatzgestaltung, Selbstdisziplin und -steuerung sowie die Fähigkeit zu entscheiden und delegieren. Eventuelle Lernfelder in diesen Bereichen können in jedem Lebensalter erfolgreich bearbeitet werden.
- *Ausreichende Ressourcen:* Es liegt in der Verantwortung des Einzelnen, für die bestmögliche Pflege seiner Ressourcen zu sorgen, die ihn arbeits- und leistungsfähig halten. Dazu gehören Gesundheitsvorsorge und Stressprävention (s. u.), aber auch lebenslanges Lernen. Ein Hinweis auf möglichen Handlungsbedarf älterer Beschäftigter ist z. B. die Erkenntnis, dass die Weiterbildungsbeteiligung nach dem 50. Lebensjahr sehr stark abnimmt.⁵² Neben sachlich-fachlichem Know-how ist es für ältere Arbeitnehmer insbesondere von Bedeutung, nicht intellektuelle Fähigkeiten wie Offenheit für neue Erfahrungen, Durchhaltevermögen, Extrovertiertheit und Kooperationsbereitschaft stetig zu trainieren.⁵³

Gesundheitsprävention: Gesundheitsprävention erstreckt sich auf die körperliche und psychische Gesundheit; beides bedingt sich sehr stark gegenseitig.

51 Strauss, Nicolette: Die andere Ich AG. Managen Sie sich selbst wie ein erfolgreiches Unternehmen. CAMPUS: Frankfurt am Main 2003

52 Bundesinstitut für Berufsbildung im Internet unter www.bibb.de/de/wlk11792.htm

53 Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf! Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen. 2011

- *Körpergesundheit:* Auf der Agenda stehen Ernährung; Gewicht; Körperfettanteil; Minimierung von Suchtmitteln wie Alkohol und Zigaretten; Sport und Alltagsbewegung; Körperhaltung; Schlafqualität. Defizite in diesen Bereichen erhöhen – vor allem in Kombination – nachweislich das Risiko, körperliche Zivilisationskrankheiten sowie Burnout zu bekommen. Im Gegenzug verbessert ein sportlich-aktiver Lebensstil das Gedächtnis, steigert die geistige Leistungsfähigkeit und beugt demenziellen Erkrankungen vor. Auch bestimmte Nahrungsmittel haben einen günstigen Einfluss auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit, u. a. mehrfach ungesättigte Fettsäuren (Omega 3), Gemüse und Früchte sowie ausreichend Wasser.⁵⁴ Die Gehirnfitness kann man z. B. mit Mentalem Aktivierungstraining (MAT)⁵⁵ auf Vordermann bringen.
- *Psychische Gesundheit:* Hier steht für den Berufstätigen im letzten Jobdrittel die Stressprävention im Vordergrund. Vor allem Männer sind laut dem „Männergesundheitsbericht“ überdurchschnittlich häufig von stressassoziierten Belastungen und Erkrankungen betroffen, da sie zum einen tendenziell einen ungesünderen Lebenswandel pflegen und zum anderen aufgrund von eigenem und gesellschaftlichem Idealbild gar nicht oder zu spät professionelle Gegenmaßnahmen oder Behandlungen in Anspruch nehmen.⁵⁶ Ansatzpunkte für wirkungsvolle Stressprävention sind u. a.:
 - Abgrenzung (Begrenzung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit; Phasen der Nicht-Erreichbarkeit abends, am Wochenende und während des Urlaubs; echte Mittagspausen; Urlaub nicht verfallen lassen; bei Erkrankung zu Hause bleiben; bei chronischer Überlastung neue Prioritäten mit dem Vorgesetzten aushandeln usw.),
 - Life Balance (s. u.),
 - faire Verteilung der Familien- und Haushaltspflichten (Pflege, Enkelhüten usw.) sowie
 - Ego-Zeit und echtes Abschalten (Nichtstun, Rückzug, Reizreduzierung, Selbstverwöhnung).

Selbstmotivation: Menschen sind entgegen einer verbreiteten Wunschauffassung keine überwiegend rational-intellektuell handelnden Wesen. Wir werden zu einem großen Teil von Persönlichkeitsmustern, unbewussten inneren Programmen, (schlechten) Angewohnheiten sowie Emotionen geleitet. All diese Einflussfaktoren bestimmen darüber wie selbstbewusst, motiviert, begeisterungs- und leistungsfähig Menschen im letzten Berufsdrittel noch sein können.⁵⁷ Defizite (z. B. Haltungen wie "Innere Kündigung", "Warten auf die Rente", "Früher war alles besser.", „Wer braucht mich denn schon?“, „Die jungen Schnösel sollen sehen, wo sie bleiben.“ usw.) sind aber kein Schicksal, sondern können mit mentalem Training bzw. Coaching bearbeitet werden. Ziel eines solchen Persönlichkeitscoachings ist eine hohe lösungs- und ressourcenorientierte Selbstmotivationsfähigkeit, die sich durch folgende Haltungen auszeichnet:

54 Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf! Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen. 2011

55 Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf! Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen. 2011

56 Stiftung Männergesundheit/Deutsche Gesellschaft für Mann und Gesundheit e.V.: Erster deutscher Männergesundheitsbericht. Berlin 2010

57 Strauss, Nicole: Kommuniziere ich – und wenn ja: Wie viele? Wie die verschiedenen Teile unserer Persönlichkeit auf den Kommunikationserfolg wirken. in: Piwinger, Manfred u.a. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung Juli 2013

- Ziele haben statt „Dienst nach Vorschrift“ und sich „durchzuwursteln“
- Prioritäten setzen und sich darauf konzentrieren statt sich mit zu viel verzetteln
- Initiative und Disziplin zeigen statt darauf zu warten, dass andere etwas tun
- Vertrauen und Optimismus üben statt bei Schwierigkeiten verzagen
- Verantwortung übernehmen statt anderen/den Umständen die Schuld geben
- Positives und eigenen Stärken fokussieren statt Jammern und Selbstkritik
- Loben (sich und andere) statt Haar in der Suppe suchen
- Lernchancen wahrnehmen statt nach Rückschlägen Selbstabwertung vornehmen
- Das Gute/die Chance in jedem Anlass sehen statt „Schlechtes“ beklagen
- Beziehungen als Ressource pflegen statt sich alleine durchschlagen
- Erlaubnis geben (zum Nein sagen, zur Selbstfürsorge) statt Opfer spielen
- Auf vergangene Erfolge bauen und die eigenen Ressourcen wahrnehmen statt sich den Misserfolg herbeireden
- Danken statt klagen

Einkommen: In einer Befragung sagten 50,4 Prozent der Unternehmen, die Lohnvorstellungen älterer Bewerber für die ausgeschriebene Position seien ein Einstellungshindernis. 32,4 Prozent der Firmen halten die Arbeitskosten für ältere Beschäftigte für zu hoch.⁵⁸ In Unternehmen und Branchen, in denen noch genügend jüngere und gehaltlich niedriger eingestufte Anwärter auf dem Markt sind, können sich Mitarbeiter über 50 mit ihrer Bereitschaft auseinandersetzen, Einkommenseinbußen zur Steigerung ihres Marktwertes in Betracht zu ziehen. Generell gibt es auch Verfechter der Haltung, Einkommensverzicht bei älteren Beschäftigten sei ein Beitrag zur Generationengerechtigkeit.

Eigenvermarktung: Auch wenn der demografische Wandel den Marktwert älterer Beschäftigter in vielen Branchen quasi automatisch erhöht, gilt auch für diese: Tue Gutes und rede darüber! Selbstvermarktung ist einer der wesentlichen Bausteine, um am Arbeitsplatz gesehen, gewürdigt, gefördert und für voll genommen zu werden. Zwei wirkungsvolle Selbstvermarktungsansätze für „Best Ager“ sind:

- *Leistungs- und Gestaltungswillen zeigen* (Verantwortung übernehmen, Lern- und Veränderungsbereitschaft beweisen, anspruchsvolle Aufgaben und Projekte an sich ziehen, Ideen und Initiative vortragen)
- *hohe Sozialkompetenz kultivieren* (Wissen teilen und weitergeben, Mentor sein, Schlichter sein, Ratgeber sein, sich um das Betriebsklima bemühen, Respekt vor Jüngeren, v. a. dem Vorgesetzten zeigen)

Life Balance: Einer der am häufigsten gebrauchten Begriffe in der aktuellen Stress- und Gesundheitsdiskussion hat zugleich am meisten zur Verschärfung des Problems beigetragen. Die Rede ist vom Wort „Work-Life-Balance“. Es suggeriert, dass Arbeit kein Teil des Lebens, dass Arbeit tendenziell stressig und krankmachend und das „restliche“ Leben tendenziell beglückend und kräftigend sei. Keine dieser Annahmen stimmt. Man kann Kraft, Freude und Sinn aus allen drei großen Feldern menschlicher Betätigung ziehen: dem Beruf, dem Familien- und Privatleben und der gesellschaftlichen Arbeit im Ehrenamt. Und alle drei Felder können Quelle von Frust, Belastung und gesundheit-

58 INSM-WiWo-Deutschland-Check vom November 2011 im Internet unter www.deutschland-check.de

lichen Risikofaktoren sein. Entscheidend ist das Gleichgewicht im Leben als Ganzes – und das ist für jeden individuell unterschiedlich. Lohnende Fragen für Menschen über 50 können sein:

- Stimmt meine Life Balance überhaupt noch?
- Braucht es Justierungen nach dem Ende der Familienphase, z. B. dem Auszug erwachsener Kinder?
- Welchen Stellenwert soll der Beruf in den nächsten anderthalb Jahrzehnten noch in meinem Leben haben?
- Gibt es genug private Kraftquellen bzw. kann ich mir diese wieder erschließen? Familie, Hobby, Ehrenamt?
- Gibt es persönliche Problemfelder/“Energiefresser“, die zu bearbeiten ich jetzt endlich wage?
- Habe ich überhaupt schon einmal meine Lebensleistung bis hierhin gewürdigt?

Eine Langzeitstudie zur Zufriedenheit von Menschen zeigt, dass bewusste und mit dem eigenen Wertesystem bzw. den eigenen Prioritäten in Einklang stehende Entscheidungen im Berufs- und Privatleben die Lebensqualität entscheidend steigern⁵⁹ – und damit auch die individuelle Gesundheit. Eine britische Großstudie kommt zu einem noch plakativeren Ergebnis: Glück korreliert besonders in mittleren und älteren Lebensjahren mit der Leistungsfähigkeit.⁶⁰

6. Ausblick

Ungesunde, demotivierende und leistungsdämpfende Selbst- und Mitarbeiterführung von „Best Agern“ verursacht Kosten auf drei Ebenen:

- *Die individuellen Kosten trägt der über 50-Jährige selbst:* Seine Lebensqualität sinkt, er hat ein höheres Krankheitsrisiko (so zeigen Studien beispielsweise einen Zusammenhang zwischen hoher Frust- und Stressbelastung und dem Erkranken an Demenz⁶¹) und schmälert damit ggf. auch seine Verdienst- und Vermögensbildungschancen im letzten Berufsdrittel.
- *Die Kosten für Unternehmen sind ebenfalls hoch:* Gestresste und unzufriedene Arbeitnehmer gehen z. B. freiwillig früher in den Ruhestand und fallen damit als Leistungs- und Know-how-Träger weg.⁶² Insgesamt summiert sich der Schaden von schlecht motivierten und wenig loyalen Beschäftigten (aller Altersgruppen) auf bis zu 126 Milliarden Euro pro Jahr.⁶³
- *Die volkswirtschaftlichen Kosten lassen sich nur erahnen:* Das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) beziffert die aus Stress, ungesunder Führung und seelischen Belastungen erwachsenden Finanzschäden in Deutschland auf 364 Milliarden Euro pro Jahr. Das entspricht 16 Prozent des realen Bruttoinlandsprodukts.⁶⁴

Umgekehrt bietet salutogene Führung nachweislich attraktive Investitionsrenditen⁶⁵: Unternehmen mit überdurchschnittlich und nachhaltig motivierten Mitarbeitern kommen im Durchschnitt auf eine

59 Headley, Bruce u. a.: Long-running German panel survey shows that personal and economic choices, not just genes, matter for happiness. in: PNAS Early Edition im Internet unter www.pnas.org/content/early/2010/09/27/1008612107.abstract

60 zit. in DER SPIEGEL online vom 21. Januar 2014

61 DIE ZEIT online vom 27. August 2012

62 Universität Stuttgart: Gemeinsame Pressemitteilung der Universität Stuttgart, AOK Baden-Württemberg, Deutsche Rentenversicherung u. a. vom 26. Juli 2011

63 Gallup GmbH: Gallup Engagement Index. Pressemeldung vom 20. März 2012

64 Vgl. Handelsblatt vom 09. Februar 2010

65 Strauss, Nicole: Gesunde Führung zahlt sich aus. in: Magazin der IHK Karlsruhe, Heft 10/2013, S. 34 - 36

Umsatzrendite von 27,4 Prozent, während Firmen mit schlecht motivierter Belegschaft bei durchschnittlich 9,9 Prozent und damit um den Faktor drei niedriger liegen.⁶⁶ Eine großangelegte Befragung von 32.000 Beschäftigten aus 28 Ländern hat klar belegt, dass das ernsthafte Interesse der Führungskräfte am Wohlergehen der Mitarbeiter, die Vertrauenswürdigkeit, der faire Kommunikations-/ Beurteilungsstil des direkten Vorgesetzten und die überzeugende Erklärung der Unternehmensstrategie durch das Topmanagement signifikanten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben.⁶⁷ Motivation wiederum korreliert damit, wie hoch das Interesse älterer Beschäftigter an einem Durcharbeiten bis zur Rentenregelgrenze ist (s. o.). Auch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in einem engeren Sinne kommt auf positive Investitionsrenditen: Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) hat pro investiertem Euro einen Gewinn bzw. einen entgangenen Schaden von 2,50 bis 4,80 Euro errechnet.⁶⁸ Speziell für das Instrument der Employee Assistance (arbeitgeberfinanzierte/s Coaching/Beratung) kann von einer Investitionsrendite von 1:15 ausgegangen werden.⁶⁹ Auch die ideelle Rendite der Salutogenese wird von immer mehr Management- und HR-Verantwortlichen gesehen. In einer Unternehmensbefragung der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) wurden als „relevante Nutzenarten“ von gesunder Führung gestiegene Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, besseres Unternehmensimage, bessere Qualität der Produkte und ein lebendigeres Innovationsklima genannt.⁷⁰ Berichte aus Unternehmen lassen den Schluss zu, dass gesunde Führung von den Mitarbeitern als deutliches Zeichen der Wertschätzung verstanden wird und tendenziell positiv auf Motivation und Bindung, den Verbleib von Leistungsträgern, das Betriebsklima und den Krankenstand wirkt.⁷¹

66 Towers Watson: Global Workforce Study 2012/2013. New York/München 2012

67 Towers Watson: Global Workforce Study 2012/2013. New York/München 2012

68 EU-OSHA: Rendite von Gesundheitsprävention. Pressemeldung vom 07. Oktober 2010

69 Boëthius, Stefan: Präsentismus: Die unsichtbaren Fehlzeiten. in: Jähmig, Markus (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Frankfurt 2011, S. 36 - 39

70 Vgl. Maggi, Eliane: Prävention rechnet sich. in: Der Arbeitsmarkt. Das Schweizer Portal für Arbeit und Beschäftigung 17. März 2012

71 Schwartz, Tony: Mission Entspannung. in: Harvard Business Manager 8/2010, S. 42 - 48

Gesunde Führung – vor allem von Beschäftigten über 50 Jahren – ist deshalb eine der wichtigsten strategische Managementaufgaben des 21. Jahrhunderts. Die Rahmenbedingungen aus Demografie, psychosozialer Lage, schrumpfendem Führungs-Pool und gewandelten Mitarbeiter-Bedürfnissen lassen weitblickenden Unternehmen gar keine andere Wahl mehr, als diese Herausforderung aktiv anzunehmen. Aus diesem Grund reichen (unkoordinierte) Einzelmaßnahmen, die oft genug an der Oberfläche blieben oder nur zu Imagezwecken eingesetzt wurden, nicht mehr. Was Unternehmen brauchen, ist ein „Masterplan Salutogenese“ – für Beschäftigte aller Altersgruppen. Damit steigen die Chancen, dass die mentale und körperliche Gesundheit der Mitarbeiter, ihre Motivation und Bindung tief und durchgehend in betrieblichen Führungs- und Kernprozessen verankert wird.⁷²

72 Strauss, Nicole: Mit Resilienz gegen Stress und Burnout: Wie Mitarbeiter, Führungskräfte und die Unternehmensleitung robuster gegenüber Belastungen werden. in: Laske, Stephan u.a. (Hrsg.): PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung April 2013