

## **REIFER – KLÜGER- AUSGEDIENT** **Älter werden im Beruf**

### **EINFÜHRUNG**

**0.1** Mit seiner Geburt beginnt der Mensch zu altern. Diese Tatsache hat im menschlichen Leben zu verschiedenen Zeiten ein unterschiedliches Gewicht. Während diesem Prozess in Kinder- und Jugendtagen und auch in der ersten Phase des Erwachsenseins lediglich jeweils eine zugeordnete Bedeutung zufällt, erhält in der Regel in den Jahren nach dem 50. Geburtstag die Tatsache des Älterwerdens einen eigenständigen Stellenwert. Dies kann durch Signale hervorgerufen oder verstärkt werden, die der Mensch im eigenen Lebensumfeld oder auch an sich selbst wahrnimmt und die ihn darauf hinweisen, dass an und in ihm selbst etwas anders wird.

Je nach Betrachtungsweise können diese Veränderungen sehr verschieden beschrieben werden. So wird die Medizinerin oder der Mediziner von einem langsameren Zellersatz sprechen und auf verschiedene, mit Abnutzung verbundene Befindlichkeitsstörungen hinweisen. Die psychologische Fachperson mag einerseits eine mögliche Verlangsamung geistiger Abläufe zur Sprache bringen, andererseits zugleich eine grössere Ausgeglichenheit und ein erhöhtes Wertebewusstsein als Zwischensumme bisheriger Lebenserfahrung vermerken. Wer philosophische oder theologische Anthropologie betreibt, wird konstatieren, dass die Sinnfrage an Gewicht gewinnt und die Suche nach Antwort auf die Grundfragen des Lebens drängender wird: Woher komme ich, wohin gehe ich, welchen Sinn hat mein Leben?

**0.2** Auch aus der Sicht der Arbeitswelt kann die Erfahrung des Älter-Werdens entsprechend eingeordnet und beschrieben werden. Der Blickwinkel der Erwerbstätigkeit stellt keinen nebensächlichen Zugang dar, im Gegenteil: Kein Lebensbereich prägt den Menschen so stark wie sein Beruf und sein Berufsleben. Eine Differenzierung zwischen der Sicht des Arbeitgebers und der Arbeitgeberin einerseits und der arbeitnehmenden Menschen andererseits darf dabei nicht unterbleiben, und auch die Perspektive der Selbst- und der Fremdwahrnehmung bedarf gesonderter Einordnung.

Damit sind wir bereits mitten in jenem Bereich der menschlichen Existenz, den wir heute gleichsam mit der Zeitachse des Lebens zum Schnitt bringen wollen. Dies möchte ich in drei Schritten tun: Einige Überlegungen zum Alterungsprozess des Menschen sind in einem ersten Abschnitt voranzustellen (1). Dies kann der Ausgangspunkt dafür sein, zunächst (im zweiten Teil) über das Älter-Werden im Beruf aus der Sicht des arbeitenden Menschen nachzudenken (2). Im dritten Abschnitt dieser Überlegungen (3) gilt es dann, die Fragestellung auf die Führungsebene des Berufslebens zu übertragen und nach entsprechenden Wahrnehmungen, bzw. Folgerungen zu suchen.

## **1 ÄLTER WERDEN**

### **1.1 Älter werden als ambivalent beurteilter Prozess**

Alt *ist* man nicht; alt *wird* man. Dieser Prozess kann verschieden beurteilt werden. Während Aristoteles und in seiner Folge Seneca das Alter als unausweichliche und unheilbare Krankheit eingestuft haben, erkennen wir heute darin eine wichtige Phase in der Entwicklung unseres Lebens von der Geburt bis zum Tod.

Es liegt nicht nur in der Vielfalt der prägenden Elemente des Älterwerdens, dass dieser Prozess ambivalent beurteilt wird. Der Theologe Karl Rahner bringt es mit folgendem Satz auf den Punkt: „Das menschliche Altern, das wir selber erleben, ist letztlich eine gar nicht bis zum Ende analysierbare Einheit von Natur und Geschichte, Physiologie und gesellschaftlicher

Situation.“<sup>1</sup> Im Zugang zum Alterungsprozess kommt unsere je verschiedene Weltanschauung auf den Prüfstand. Unser Erfahrungswissen, dass am Ende dieses Prozesses der Tod in seiner Endgültigkeit steht, wirft entsprechendes Licht auf die gesamte Entwicklung. Der eine oder die andere würde dann wohl lieber von einem „Schatten“ sprechen, der vom Tod auf die Zeit davor zurückfällt. Eine tragfähige Todesdeutung lässt sich von einem konstruktiven Umgang mit dem Älterwerden nicht trennen.

Die Statistik sagt uns, dass heute hierzulande der Lebensprozess von Geburt bis Tod ungefähr 80 Jahre geht, Tendenz kontinuierlich leicht steigend. Der als positiv empfundene Nachsatz darf nicht darüber hinwegtäuschen: Sprechen wir über das Älterwerden, kommt der Tod in den Blick, und dies umso mehr, je näher wir uns der statistisch errechneten Lebenserwartung nähern.

## 1.2 Älter werden – ein Rückschritt

Die physiologische Entwicklung des Menschen kann mit einem Abnutzungsprozess verglichen werden, wie sie bei einer durch lange Zeit, vielfach auf Hochtouren laufenden Maschine zu konstatieren ist. Gehen wir einmal davon aus, dass Material und Qualität vorgegeben sind, so wissen wir aus Erfahrung, dass sich durch sorgsamem Umgang und gute Pflege dieser Prozess positiv beeinflussen lässt. Dies gilt zumindest teilweise auch für den Menschen. Unvorhergesehene Ereignisse und Fehlentwicklungen, d. h.: Unfälle und Krankheiten also, können allerdings nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Dieser Abnutzungsprozess, der beim älter werdenden Menschen deutlicher erkennbar ist, wird in der Regel negativ beurteilt. Er bringt zusätzliche Mühen in der Bewältigung des Alltags mit sich und erfordert neue Anstrengungen. So ist das Abnehmen der Sehschärfe weitestgehend ein Problem, das mich persönlich herausfordert, während ein schlechteres Hörvermögen eine vertiefte Sensibilisierung des sozialen Umfelds notwendig macht. Eine steigende Anfälligkeit für Knochenbrüche, länger dauernde Wundheilungsprozesse und eine verstärkte Inklination zur Erkrankung steigern die Zahl von Krankheitstagen, die in der Statistik des Krankenstandes ihren Niederschlag findet. Damit ist nicht behauptet, dass der ältere Mensch grundsätzlich kränker ist als der jüngere. Aber in der späteren Phase des Lebens treten bestimmte Krankheiten neu auf oder kommen in grösserer Häufigkeit vor als dies bei jüngeren Menschen der Fall ist. Ich verweise z. B. auf die mit fortgeschrittenem Alter statistisch zunehmende Zahl von Herzinfarkten und von karzinomen Erkrankungen.

Etwa in seinem 6. Lebensjahrzehnt erlebt der Mensch einen Umbruch in seiner Körperbefindlichkeit. Eine veränderte Tätigkeit der Muskel, der Sehnen, der Nervenstränge hat einen neuen Umgang mit der eigenen Motorik zur Folge. Dies muss nicht unbedingt eine Einschränkung bedeuten, vielfach eher ein neues Bewusstsein. Was früher sozusagen „automatisch“ abgelaufen ist, erfordert jetzt stärkere Konzentration, z. B. der Erhalt des Gleichgewichts, die Ausdauer beim Gehen und Laufen, die Belastbarkeit des Körpers und seine vollumfängliche Beweglichkeit. Regelmässiges Training und bedachte Lebensweise können hier Positives bewirken; insgesamt ist die Veränderung aber nicht aufzuhalten.

Vielfach macht die Beobachtung anderer, psychischer Phänomene dem älteren Menschen mehr zu schaffen. Während das Langzeitgedächtnis sich auch im Bewusstsein stärker bemerkbar macht, nehmen häufig das Kurzzeitgedächtnis kontinuierlich ab. Die Umstellung auf neue Lebenssituationen geht mühsamer, d. h.: ermüdender vor sich. Dazu gehören insbesondere die Einstellung auf neue Aufgaben, die Anpassung an ein neues Lebens- und Arbeitsumfeld, die Verarbeitung der Erkenntnis, dass nicht alles so weiter geht wie bisher. Beruf, Gesundheit, soziale Lebenssituation in Partnerschaft, Familie, Freundeskreis, finanzielle Mög-

---

<sup>1</sup> K. Rahner, Lebensstationen im 20. Jahrhundert. Zum theologischen und anthropologischen Grundverständnis des Alters: Nochmals glauben lernen. Sinn und Chancen des Alters. Hrsg. v. M. Schmid/W. Kirchschräger, Innsbruck 1982, 9-21, hier 10.

lichkeiten, Lebensraum: Für all diese Bereiche rücken Veränderungen in greifbare Nähe, und sie wirken oftmals bedrohlich.

Die Lebensqualität in dieser Alterungsphase hängt zu einem guten Teil davon ab, wie der einzelne Mensch diesen Einordnungsprozess in neue Lebenssituationen schafft und vor allem, wie er ihn mental verarbeiten kann. Deshalb wird diese Umstellung auch gerne mit den Jahren der Pubertät verglichen, in denen aus entwicklungspsychologischer Sicht Weichen für das weitere Leben gestellt werden.

Es ist unbestritten, dass *äussere* Faktoren diesen Weg der Neuorientierung wesentlich mit beeinflussen. Die erhöhte Selbstmordrate bei Männern ab 60 Jahren und die Zunahme der Abhängigkeit von Alkohol bei Frauen der gleichen Altersstufe sind ein deutliches Indiz dafür. Todesfälle im engsten Umfeld, Einschnitte in der Berufssituation (wie neue Aufgabenstellungen ohne entsprechende Vorbereitung, erzwungener Wechsel in der Erwerbsarbeit oder gar Kündigung), gesundheitliche Einbrüche oder andere Veränderungen im sozialen Kontext können zu einer Apathie führen, welche die notwendige Neuorientierung im Älterwerden erschweren oder sogar unmöglich machen. Das in der heutigen Arbeitswelt häufig anzutreffende Burn-Out-Syndrom ist als eine der entsprechenden Folgen zu nennen. Daher muss in diesem Zusammenhang auch an die gesellschaftliche Mitverantwortung für älter werdende Menschen erinnert und diese eingemahnt werden.

Aber es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass der Mensch, überschreitet er die 50er-Marke, sich einer insgesamt bedauernswerten Lebensphase nähert, bzw. in diese eintritt. Neben den genannten Begleiterscheinungen, die auf zusätzliche Beschwermnisse im Älterwerden verweisen, ist auch darauf zu insistieren, dass Älter-Werden zugleich einen Fortschritt in der Verwirklichung des Menschseins bedeutet.

### 1.3 Älter werden – ein Fortschritt

Älter werden umfasst einen ganzheitlichen Reifungsprozess. Mit dem Menschen ist es in der Regel so wie mit einem guten Wein: Die Jahre geben ihm seinen spezifischen Gehalt. Und wie beim Wein, werden auch beim Menschen in diesem Reifungsprozess die persönlichen Eigenschaften nochmals prägender, das Persönlichkeitsprofil erhält deutlichere Konturen. Auch das ist eine ambivalente Aussage. Für den Moment möchte ich sie positiv verstehen.

Schon eingangs habe ich angedeutet: Im physiologischen Bereich bringt das Älterwerden keinen Fortschritt. Aber selbst hier ist vor einem Pauschalurteil zu warnen. Denn die Leistung des Gehirns, das für eine lange Lebenszeit angelegt ist, verzeichnet beim älteren Menschen eine erhebliche Steigerung – gilt es doch, mit entsprechender Improvisationskunst die verminderte Leistungsfähigkeit anderer Systemteile des menschlichen Körpers zu kompensieren. Anders als der Körper des Menschen, der zum grossen Teil einem natürlichen Verschleissprozess ausgesetzt ist, verhält es sich mit der Persönlichkeit des Menschen – früher hätte man in diesem Zusammenhang vom „Geist“ des Menschen oder (in religiöser Ausdrucksweise) von seiner „Seele“ gesprochen.

Mit fortschreitendem Alter ist es dem Menschen in der Regel eher möglich, seinen Ort in der Welt zu bestimmen und zu benennen, sich also selbst einzuordnen in die grossen Zusammenhänge von Welt – Leben - Schicksal. Dabei geht es nicht darum, dass er sich einfach mit seiner Endlichkeit abfindet, sondern dass er darin eine sinnbezogene Realität seiner Existenz erkennt. Die eigene Lebenserfahrung und die persönliche Biographie spielen dabei eine bedeutsame Rolle. Beides trägt nicht unbedingt oder prinzipiell zu einer positiven Sinngebung bei; an die Stelle zunehmender Sinnstiftung kann also auch Sinnverlust treten.

Gerade die eigene Erfahrung in verschiedenen Lebensbereichen – der Beruf erneut an dominierender Stelle mit eingeschlossen – können zur Stabilisierung des eigenen Wertesystems beitragen. Dies gilt für den weltanschaulichen, allenfalls religiösen Bereich ebenso wie für den sittlich ethischen. Dabei geht es nicht um eine stärkere Kategorisierung, sondern eher um eine zunehmende Sensibilisierung des Werteregisters: Die notwendige Bandbreite im mensch-

lichen Entscheidungsrahmen wird stärker beachtet und dem damit gegebenen Toleranzspielraum wird eine grössere Bedeutung beizumessen. Mit einer sprichwörtlichen Wendung kann dies als „Weisheit des Alters“ verstanden werden, die Vieles nicht mit eckigen, sondern mit abgerundeten Kanten sieht und in der Regel Sachverhalte und Verhaltensweisen milder, damit nicht weniger grundsätzlich, beurteilt und einordnet.

Dem älteren Menschen sagt man oftmals nach, dass er oder sie „über den Dingen steht“. Zunehmende Gelassenheit gegenüber auftretenden Fragen und Problemen sind nicht Ausdruck von Desinteresse oder Distanziertheit, sondern Hinweis dafür, dass ein Mensch seine Mitte gefunden hat und aus dieser persönlichen Ausgeglichenheit heraus agiert - mit Ruhe, Übersicht und unter Bedachtnahme auf über die Situation hinausgehende Faktoren.

Jede Altersstufe und damit der Alterungsprozess insgesamt haben ihren spezifischen Eigenwert. Das wird vorausgesetzt, wenn nun im 2. Abschnitt diese Überlegungen auf die Erwerbstätigkeit übertragen werden und danach gefragt wird, welche Grenzen und welche Chancen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fortgeschrittenen Alters in den Arbeitsprozess einbringen.

## **2 ÄLTER WERDEN IM BERUF**

Um es vorweg zu nehmen: Es ist hier nicht darüber zu entscheiden, welche Facette des für diesen Morgen gewählten Titels überwiegt. Ob der ältere Arbeitnehmer immer als der reifere, der klügere wahrgenommen werden kann oder als Auslaufmodell ausgedient zu haben scheint – diese Entscheidung hängt von zahlreichen personenspezifischen und umfeldbezogenen Indikatoren ab. Mein Anliegen ist es, entsprechende Faktoren bewusst zu machen.

Auch in der Arbeitswelt ergibt sich ein vielschichtiges Bild. Allerdings wurde in unserer Zeit bereits eine eindeutige Normierung vorgenommen: Jugendlichkeit, hohe körperliche und geistige Leistungsfähigkeit ohne Einschränkung in Verbindung mit körperlicher Ästhetik werden als erstrebenswerte Ziele gehandelt, während andere Kriterien in den Hintergrund treten. Zu letzteren gehören Lebenserfahrung, Wertebewusstsein, Solidarität, Verhalten gegenüber anderen Menschen. Der auch wertende Umgang mit den Phänomenen des Alterungsprozesses hängt wesentlich mit den Normierungscodes und mit dem Menschenbild zusammen.

Dies vorausgesetzt, benenne ich einzelne Faktoren, die den älteren Menschen in der Arbeitswelt beschäftigen können:

### **2.1 Anfrage an das Selbstwertgefühl**

Ältere Menschen nehmen ihre Grenzen deutlicher wahr als jüngere, ja: Sie können daran nicht vorbeigehen. Körperliche Beschwerden, mentale Einschränkungen (wie z. B. öfter auftretende Vergesslichkeit), körperliche Ermüdung sind untrügliche Indikatoren dafür, dass ein Mensch nicht mehr der jüngste ist. Der Arbeitsprozess legt solche Defizite schonungslos offen.

Betroffene Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen dürfen solche Phänomene nicht einfach zu übergehen, sondern sie müssen ihnen offensiv begegnen und praktische Strategien zu ihrer Überwindung oder Neutralisierung entwickeln. So wie man eine Sehschwäche mit Brillen und eine Hörschwäche mit einem Hörgerät bewältigen kann, ist es möglich, einer erkannten Gedächtnisschwäche mit einer eingeübten Technik von schriftlicher Notiz und Erledigungsvermerk oder mit gezieltem Training entgegenzutreten oder z. B. einer störenden Ungelenkigkeit im Montagewesen durch regelmässiges Üben eines vielleicht kreativ modifizierten Bewegungsablaufes beizukommen. In der Regel kann dies in Eigenverantwortung geschehen; fallweise bedarf es professioneller Unterstützung.

Dabei ist es wichtig, dass das Erkennen von Grenzen nicht automatisch zu einer Reduktion des Selbstwertes führt. Es gehört zu den grundlegenden Aufgaben der Reflexion über das eigene Menschsein, Grenzen als Bestandteil der eigenen Existenz anzunehmen. Nur dann kann ich diese auch an neuen Orten in meinem Berufsleben akzeptieren. Es ist ja nicht so, dass jün-

gere Mitarbeitende keine Grenzen haben. Diese werden aber in der Regel nicht so deutlich darauf gestossen, weil sie nicht so offen und für andere erkennbar zu Tage treten.

## 2.2. Marginalisierung

Der ältere Mensch erhält im Arbeitsprozess des öfteren Signale, die ihn zur Randerscheinung stempeln. In der Öffentlichkeit wird ihm und ihr heute vor allem vorgerechnet, dass ihn das vorgerückte Alter in Verbindung mit einer höheren Anzahl von Arbeits- oder Dienstjahren zu einer Arbeitskraft machen, die höhere Kosten verursacht. Dabei wird übersehen, dass das Rentabilitätsdenken in einer kostenorientierten Bewertung eines Arbeitsplatzes oder einer Arbeitskraft nicht alle massgeblichen Faktoren berücksichtigen kann. Neben den harten, in Zahlen und Statistiken ausdrückbaren Kriterien gibt es auch eine Reihe von so genannten „weichen“ Faktoren, die nicht numerisch zu bewerten sind und die trotz ihrer etwas unglücklichen Bezeichnung auch nicht nur sekundäre Bedeutung haben – eher sogar im Gegenteil. Dazu gehören Erfahrung und grössere Übersicht, ausgewogeneres Urteilsverhalten, Beitrag zum Betriebsklima, Einfluss auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine mögliche Vorbildfunktion.

Der ältere Mensch weiss auch darum, dass er sich in seinem langen Berufsleben ein umfassendes Knowhow erworben hat, dass Geschichte und Aufbau von Arbeitsprozessen oder einer Produktentwicklung im Kopf abrufbar und dass für ihn Aktenläufe unmittelbar rekonstruierbar sind. Je häufiger der Wechsel in der mittleren und oberen Führungsebene wird, je komplexer die zurückliegenden Prozesse sind, je knapper die Aktenarchivierung an die Gegenwart heranreicht, um so unersetzbarer ist diese Gedächtnis- und Informationskapazität jener Menschen, die schon längere Zeit in einem bestimmten Arbeitsgebiet engagiert sind. Vielfach hat der ältere Mensch ja in einem früheren Stadium seiner Berufsgeschichte selbst erfahren können, wie wichtig ein solcher Braintrust für einen Betrieb sein kann.

Das Mass der Wahrnehmung und der aktive Einbau dieses spezifischen Wertes erfahrener Mitarbeitender in den Arbeitsprozess steht zumeist auch in Beziehung zur oftmals angemahnten Flexibilität des älteren Menschen. Ungeachtet der Vorgabe von bestimmten Charakterzügen kann gefolgert werden: Der arbeitende Mensch, der gerade aufgrund zunehmenden Alters und grösserer Erfahrung in seinem beruflichen Umfeld ernst genommen und diesbezüglich herausgefordert wird, ist eher bereit, Neuerungen, Veränderungen und Entwicklungen mit zu tragen als Personen, die erleben müssen, dass sie gerade in ihrem angesammelten Fachwissen und in ihrer Betriebserfahrung aufgrund neuer Erkenntnisse, Methoden, Produkte oder Abläufe als veraltet belächelt und in diesem Sinn marginalisiert werden.

## 2.3 Geänderte Einstellung zur Karriere

Der ältere Mensch, der mindestens auf Zweidrittel seines aktiven Berufslebens zurück blickt, legt an seine eigene Karriereplanung in der Regel geänderte Massstäbe an. Die Zeit, die dem Menschen in jüngeren Jahren in unbegrenztem Ausmass zur Verfügung zu stehen scheint, wird nun – gemessen an der Zahl der Jahre einer angenommenen Lebenserwartung - überschau- und zählbar. Der grössere Teil der Gesamtlebenszeit gehört bereits zur Vergangenheit. Zeit wird kostbarer, Zeiteinteilung und –aufteilung wird stärker reflektiert und in Beziehung zum eigenen Wertmassstab gesetzt. Die Prioritäten verschieben sich. Der private Lebensbereich rückt stärker in den Vordergrund. Des öfteren ist dann zu hören, dass man für etwas „noch Zeit haben“ oder etwas „noch tun möchte“.

Der ältere Mensch ist – Ausnahmen abgesehen – nicht generell auf einen weiteren Karrieresprung aus. Er möchte Beruf, Privatleben und Hobby in einem geordneten Verhältnis und möglichst stressfrei in Einklang bringen. Berufliche Anreize, die neue Aufgaben, neue Herausforderungen und damit zusätzliche Arbeitslast mit sich bringen, sind nicht mehr generell erwünscht. Andere Motivationskriterien erhalten mehr an Bedeutung: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Betriebsklima, das Gefühl, der Arbeitsherausforderung gewachsen zu sein

und die Freude daran und darüber. Im privaten Leben ebenso wie im Beruf sind Konsolidierung des Lebens und der Lebenseinteilung angesagt. Mir ist selbst mehrmals der Wunsch hoch qualifizierter Mitarbeitender begegnet, ihre Führungsaufgaben für die letzten Jahre vor dem Ruhestand zugunsten eines klar umschriebenen Arbeitsfeldes abzugeben. Darin fühlten sie sich nicht überfordert und konnten auch nach ihrer eigenen Beurteilung ihre berufliche Aufgabe voll erfüllen.

Ein solcher Vorgang erfordert Sensibilität seitens aller Beteiligten: der älteren Person selbst, der Vorgesetzten wie auch der Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsumfeld. Es empfiehlt sich, dieses Thema nicht erst dann anzusprechen, wenn es aktuell sein könnte, sondern es bereits in früheren Laufbahngesprächen zu thematisieren, sei es seitens der betroffenen Person, sei es seitens der verantwortlichen Führungskräfte.

Wie sehr die angesprochenen, aus der Sicht des arbeitnehmenden älteren Menschen formulierten Gesichtspunkte seine oder ihre Berufstätigkeit beeinflussen, hängt zu einem grossen Teil von der betriebsinternen Kommunikationskultur und vom Klima, von der Atmosphäre im beruflichen Umfeld ab. Mit anderen Worten: Die Situation am Arbeitsplatz ist massgeblich entscheidend dafür, wie einzelne Phänomene, die ja für jeden Menschen in unterschiedlicher Intensität zutreffen, aufgenommen, aufgearbeitet und in der Arbeitsgemeinschaft aufgefangen, bzw. in den Arbeitsprozess integriert werden. Das bedeutet auch: Die soziale Verantwortung der konkreten Betriebsgemeinschaft ist ein Hauptkriterium dafür, wie der ältere erwerbstätige Mensch sich selbst in seiner Arbeitswelt eingliedern kann, wie er wahrgenommen wird und welche Folgen sich daraus für ihn selbst und für sein Arbeitsumfeld ergeben.

Das ist vor allem eine Führungsaufgabe. Die damit verbundenen Gesichtspunkte kommen im 3. Abschnitt zur Sprache.

### **3 FÜHRUNGSAUFGABEN IN BEZUG AUF ÄLTER WERDENDE MITARBEITENDE**

Älterwerden ist weder ein Verdienst noch eine zusätzliche Hypothek, sondern ein natürlicher Ablauf. Wer im Berufsleben Verantwortung trägt, muss sich mit dem Alterungsprozess der Mitarbeitenden auseinandersetzen, will er oder sie ihren Ansprüchen und Eigenheiten ebenso wie ihren Vorzügen und Chancen gerecht zu werden. Führungskräfte wissen um die mit dem Älterwerden verbundene Dynamik und Fluktuation: Wer heute noch als jüngere Mitarbeiterin gilt, feiert morgen bereits das erste Dienstjubiläum und gehört alsbald zu den älteren Arbeitnehmerinnen. Weil dieser Prozess ein kontinuierlicher ist und es nicht erst ab morgen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben wird, haben wir es mit einem Phänomen zu tun, das den Arbeitsprozess kontinuierlich begleitet, etwa mit der gleichen Regelmässigkeit wie der Rationalisierungsdruck, die Sparpakete, die Verbesserung der Produktpalette oder die Optimierung des Dienstleistungsangebotes.

Aus all dem ergibt sich, dass die Auseinandersetzung mit der Altersprogression der Mitarbeitenden eine unverzichtbare Voraussetzung für eine gute Führung ist und eine grundlegende Führungsaufgabe darstellt. Dafür lassen verschiedene Folgerungen ableiten.

#### **3.1 Prophylaktische, also vorsorgliche Bedachtsamkeit**

Die Situation des älter werdenden Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin bildet einen sensiblen Bereich. Da geht es neben Kosten und anderen *hard facts* auch um Einschätzungen persönlicher Art, um subjektive Selbst- und um ebenso subjektive Fremdwahrnehmung, um den Stellenwert, den von aussen hinzukommende Faktoren spielen. Das Betriebsklima, die Kolleginnen und Kollegen, der Arbeitsplatz, die Aufgabenstellung gehören hier ebenso dazu wie das Gesamtverhalten und der Einfluss der vorgesetzten Person. Diese – und sicher noch andere Gesichtspunkte – tragen dazu bei, die berufliche Tätigkeit des älteren Menschen erfolgreich und rundum zufrieden stellend zu machen oder die Entwicklung ins Gegenteil zu kehren.

Die Führungsperson muss diesem Bereich kontinuierlich Aufmerksamkeit widmen. Im Sinne einer Problemprophylaxe ist es sinnvoll, das arbeitsmässige, aber auch das kollegiale Verhal-

ten der mittelbar und unmittelbar Betroffenen mit Achtsamkeit zu begleiten, dabei die Kommunikation zu fördern und so mit Bedachtsamkeit den Arbeitsalltag und die allenfalls im Hintergrund laufenden Verhaltensprozesse zu analysieren. In vielen Fällen erlaubt dies rechtzeitige Justierungen, die eine spätere akute Krisenintervention verhindern und damit - jetzt einmal betriebswirtschaftlicher gesprochen - Störungen des Arbeitsprozesses, die oftmals mit erheblichen Kostenfolgen verbunden sind, zu verhindern.

Mit dem letzten Hinweis wäre aus meiner Sicht lediglich die minimalste Motivationsebene angesprochen, aufgrund derer eine Führungskraft dazu verpflichtet ist, diesen Komplex nicht ausser Acht zu lassen. Dass darüber hinaus Prinzipien der Kollegialität und Humanität ein entsprechendes Führungsverhalten nahe legen, ergibt sich von selbst.

### 3.2 Einfühlungsvermögen und Solidarität

Der Umgang mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordert persönliches Einfühlungsvermögen. Auch die jüngste und schlagkräftigste Person im Management bleibt nicht bei den idealen 35-40 Altersjahren stehen. Sie oder er muss sich bewusst sein, dass in der allenfalls komplizierten Lebens- und Berufssituation der älteren Person Facetten der eigenen biographischen Entwicklung vorab begegnen (können). Dies gilt auch für die anderen Mitarbeitenden und das gegenseitige Verhältnis. Darin liegt eine Chance und vor allem eine Herausforderung. Nicht die *Beurteilung* einer Situation ist hier an erster Stelle angesagt, sondern das *Einfühlungsvermögen* in den jeweils aktuellen Problembereich, sei er durch familiäre, gesundheitliche, arbeitsplatzbezogene oder andere Faktoren ausgelöst. Der Ansatz lautet zunächst: Was würde das für mich bedeuten? Wie würde ich mich verhalten? Was würde ich von anderen - z. B. von meinen Vorgesetzten - erwarten? So ist gewährleistet, dass die notwendige sachliche Analyse nicht an völlig wirklichkeitsfremden Punkten ansetzt und ein allenfalls sich ergebender Massnahmenkatalog beide Perspektiven - die sachliche wie die konkret menschliche - angemessen berücksichtigen kann. Solidarität mit dem älteren Menschen ist nicht nur eine Folgerung aus der betrieblichen Notwendigkeit, sondern auch Ausdruck gesunden Menschenverstands.

Der Prozess des Älter-Werdens kennt zwar gewisse allgemeingültige Gesetzmässigkeiten, er nimmt aber für jeden Menschen einen eigenen, von individuellen Faktoren geprägten Verlauf und gestaltet sich nicht nach einer für alle Menschen gleichen Programmierung. Das verbietet z. B., in diesem Bereich die gleichen Massnahmen zu setzen, wie sie zur Behebung von anderen, durch harte Faktoren verursachten Betriebsproblemen angewendet werden.

Das hier von den Führungskräften eingemahnte Einfühlungsvermögen ist aufgrund der in vielen Fällen gegebenen verkehrten Alterspyramide in besonderer Weise erforderlich. Der Umgang einer jüngeren vorgesetzten Person mit älteren Mitarbeitenden stellt an sich ein potentiellies Konfliktfeld dar. Die mögliche Unsicherheit wird des öfteren durch vorgetäuschte Sicherheit mittels Härte oder Unnachgiebigkeit verschleiert, tritt aber dadurch umso deutlicher zu Tage. Entsprechende Begegnungen enden im Gefühl der Uneinsichtigkeit, der Überheblichkeit, auch der mangelnden Kompetenz des jeweils anderen Gesprächspartners oder der -partnerin - wobei eine solche unzutreffende Charakterisierung zu lasten von durchaus beiden Beteiligten gehen kann.

Die berufliche Stellung, die damit verbundene Autorität und der übergeordnete Aufgabenbereich erlauben es allerdings eher der Führungsperson, hier ein Klima zu schaffen, durch das Selbstschutzmechanismen erst gar nicht auftreten oder zumindest überwunden werden können. Dazu gehören neben den äusseren Begleitumständen einer Begegnung der Gesprächs- ton, die Gesprächskultur, die Art, wie ein konflikträchtiges Thema eingeführt wird und wie sich die ältere mitarbeitende Person in den meinungsbildenden oder entscheidungsfindenden Prozess eingebunden fühlt. Respekt vor der unterstellten Person steht jeder Führungskraft gut an, insbesondere dann, wenn diese Person an Dienstal- ter, Lebensalter, Berufserfahrung reicher ist als die Führungskraft. Mangel an dieser Haltung kann sich verheerend auswirken. Man könnte

in diesem Zusammenhang auch daran erinnern, dass Autorität prinzipiell nicht durch eine bestimmte Rangordnung glaubwürdig und akzeptabel wird, sondern durch die Persönlichkeit, die hinter einer Aufgabe steht.

### 3.3 Positive und kreative Nutzung der Ressourcen des älteren Menschen

Nach diesen Hinweisen auf mögliche Konfliktfelder und Probleme erweist sich eine positive Vorwärtsstrategie als das sinnvollste Handlungsprinzip. Warum sich mit möglichen Einschränkungen, Defiziten, Unzulänglichkeiten und Schwierigkeiten älterer Menschen im Berufsleben erst im Akutfall auseinandersetzen, wenn als Alternative die Möglichkeit besteht, rechtzeitig und kontinuierlich jene Ressourcen aktiv und kreativ zu nutzen, die nur sie, die älteren Mitarbeitenden mit grosser Arbeits-, Berufs- und Lebenserfahrung, haben und die sie in ihre Berufsausübung einbringen können?

Jeder Mensch freut sich darüber, wenn seine Fähigkeiten geschätzt und auch herangezogen werden. Es entspricht auch einem grundvernünftigen Verhalten, wenn bestehende Talente nicht brach liegen, sondern in Dienst genommen sind – so wie man bereitstehende Rohstoffe nutzt, auch wenn dies vielleicht Umstellungen im Arbeitsprozess, Umgruppierungen, eben operationelle, vielleicht sogar strategische Adaptierungen erfordert.

Bei betroffenen Menschen fördert dies die Motivation, erhöht das Zusammengehörigkeitsgefühl, also die *corporate identity*, und das Selbstwertgefühl. Das Wissen darum, gebraucht zu werden und etwas Unverwechselbares (hier: zum Arbeitsprozess) beitragen zu können, gehört zu jenen Grundbefindlichkeiten, ohne die der Mensch auf die Dauer nicht leben kann. Die Arbeitsmarktforschung bestätigt, dass die Einsicht, überflüssig und ungebraucht zu sein, für Arbeitslose ein grösseres Problem darstellt als finanzielle Engpässe und dass dies ein erheblich gesundheitsgefährdender Faktor ist.

Ins positive Gegenteil gekehrt, ist diese Feststellung ebenso richtig. Gerade in einer Lebensphase, die mit dem potentiellen physiologischen Abbau zu kämpfen hat, sind positive psychosomatische Einflussfaktoren nicht hoch genug zu gewichten.

Warum also nicht Betriebskenntnis, jüngere Problemgeschichte, Erfahrung mit Arbeits- oder Produktionsabläufen, schlicht: Warum nicht das Know-How und die Erfahrung älterer Mitarbeitender konstruktiv und institutionell nutzen? Es ist keine Frage, dass sich der Zeit- und der Kostenaufwand bezahlt machen – sollte dies das massgebliche Beurteilungskriterium sein.

Vor allem aber: Wer so handelt, nimmt die ältere Person in ihrer konkreten Lebenssituation ernst, erweist ihr die ihr entsprechende Achtung und fördert das ihr zustehende Selbstwertgefühl – Prinzipien, die für human gestaltete Arbeitsprozesse unerlässlich sind.

### SCHLUSS

Ich komme zum Schluss. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren die Verpflichtung zur Sorge für zufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und für eine gute Betriebsatmosphäre in ihr Leitbild geschrieben. Sie sorgen sich um die private Situation in den Partnerschaften und Familien der Mitarbeitenden, sie stellen zusätzliche Mittel für die Gesundheitsvorsorge zur Verfügung, sie schicken ihre Führungskräfte in Life-Science Seminare und lassen sie *soft skills* trainieren, um Ausgeglichenheit und Wohlbefinden zu vertiefen.

Hinter solchen Projekten der Personalförderung mögen ganz unterschiedliche Motivationen stehen. So oder so zeigt diese Entwicklung: Auch heute steht der Mensch im Zentrum des Arbeits- und des Produktionsprozesses, und zwar der Mensch in jeder Lebensphase, zu jedem Zeitpunkt seiner Erwerbstätigkeit. Schon weil sich niemand dem Prozess des Älterwerdens entziehen kann, gilt hier in besonderem Masse die uralte goldene Regel: Was du nicht willst, dass man dir tu', das füge keinem anderen zu. Eines Tages – für die einen früher, für die anderen erst später - steht jede und jeder von uns in der Situation des älteren Menschen.

Zufriedene Mitarbeitende sind nicht nur Ausdruck einer gesunden Unternehmensphilosophie. Sie zeugen auch von einer respektablen Grundhaltung und von menschlicher und unternehmerischer Klugheit und Weitsicht.

Wer aber wollte sich vorwerfen lassen, unmenschlich, dumm, kurzsichtig zu sein? Ältere Menschen im Berufsleben sind ein Testfall für die Unternehmenskultur – nicht der einzige, aber ein sehr aussagekräftiger.

Wenn Sie diese Überzeugung mit in diesen Tag nehmen wollen, freue ich mich.