
2.1 Alternsförderliche Führung: Die Basics

Psychologie des Alterns für Führungskräfte Ein effektives Führen im demografischen Wandel berücksichtigt das Altern im Arbeitsleben. Dazu brauchen Führungskräfte und Personalmanager ein fundiertes Wissen über die Psychologie des Alterns. Warum? Denn im demografischen Wandel geht es letztlich ums individuelle Altern. Und Altern ist ein höchst sensibler, primär psychologischer Veränderungsprozess. In erster Linie sind es psychologische Faktoren, die die vermeintlich rein körperlichen und sozialen Veränderungen des Alterns beeinflussen. Altern wird primär im Kopf bestimmt, wie bereits Mark Twain trefflich bemerkte: *„Age is an issue of mind over matter.“* Außerdem sagt uns die Psychologie des Alterns, was Altern überhaupt ist bzw. was wir unbedingt wissen und auch können sollten, um die existenzielle Herausforderung Altern und seine neuen Anforderungen individuell und im Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis lassen sich in sechs Schlüsselerkenntnissen zusammenfassen (siehe Textbox: „Was ist Altern? Die sechs Schlüsselerkenntnisse der ‚Psychologie des Alterns‘“).

Was ist Altern? Die sechs Schlüsselerkenntnisse der „Psychologie des Alterns“

1. Altern ist lebenslange Veränderung

Altern ist ein lebenslanger Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozess, der mit der Geburt beginnt und mit dem Tod endet. Es gelten die Prinzipien Wachstum, Reifung, Lernen. Der englische Begriff für das Altern bzw. Älter- und Altwerden drückt dies viel besser aus als unsere deutschen Begrifflichkeiten: „*growing older, growing old*“, was so viel heißt wie „älter wachsen, alt wachsen“.

2. Altern ist multi-dimensional

Beim Altern verändert sich nicht nur das Biologisch-Körperliche, sondern auch das Soziale.

Primär verändert sich das Psychische; im Laufe des Lebens verändert sich nichts so stark wie das Gehirn und seine psychischen Funktionen: Verhalten, Fähigkeiten, Kognition (Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Lernen/Gedächtnis, Erfahrungs-, Expertenwissen, Denken, Problemlösen, Planen, Kreativität, Sprache), Emotion und Motivation (Zufriedenheit, Werte, Einstellungen, Bedürfnisse) sowie Motorik und Persönlichkeit.

3. Altern ist multi-direktional

Die „Richtungen“ dieser Veränderungen sind nicht nur Abbau und Verlust, sondern auch Zunahme und Gewinn, und sie unterscheiden sich zwischen den einzelnen biologisch-körperlichen, sozialen und psychischen Funktionsbereichen.

Altern ist eine „lebenslange Gewinn-Verlust-Bilanz“, und zwar in allen Bereichen.

4. Altern ist multi-determiniert und lebenslang beeinflussbar

Altern ist kein rein biologisch-natürlicher, automatischer Vorgang.

Zwar nicht *dass* wir altern, aber *wie* wir altern, wird von vielen verschiedenen Faktoren, die in einem selbst und auch in der Umwelt liegen, beeinflusst; so altert man z. B. je nach Gesellschaft, Kultur, Land, in der/dem man lebt, anders als in anderen Gesellschaften, Kulturen und Ländern; auch jede Generation altert anders; und auch Frauen und Männer altern anders. Doch Altern ist kein rein biologisches oder soziales Schicksal.

Altern kann von jedem Einzelnen (im Zusammenspiel mit seiner Umwelt) beeinflusst werden (Plastizität). Denn die zentralen Stellschrauben des Alterns sind psychische Faktoren: wie wir uns verhalten bzw. denken, fühlen, handeln bestimmt (im Positiven wie im Negativen) maßgeblich, wie

wir altern (und damit auch die biologisch-körperlichen, sozialen Veränderungen des Alterns) – und zwar „von Anfang an, ein Leben lang, bis ins höchste Alter“.

5. Altern ist unabhängig vom Alter

Das kalendarische Alter sagt deshalb wenig aus über biologisch-körperliche, soziale und psychische Funktionsfähigkeit; es kommt nicht darauf an, „wie alt“ man wird, sondern „wie man alt wird“!

Auch ab welchem Lebensalter wir als „alt“ gelten, ist abhängig von gesellschaftlichen Konventionen (meist mit Erreichen des Rentenalters).

6. Altern ist individuell und vielfältig

Altern ist ein höchst individueller Veränderungsprozess und deshalb sehr heterogen. Die Alternspsychologie hat über 100 Alternsformen identifiziert; in keinem Lebensabschnitt unterscheiden sich die Menschen so stark wie nach dem 60. Geburtstag:

„Jeder altert anders“ & „Altern hat viele Gesichter“

Altern ist also keine generelle Leistungsabnahme, sondern eine Leistungswandlung. Was sich über die Lebensspanne verändert, sind unsere Stärken und Schwächen, d. h. die Dinge, die uns leichter fallen und die wir besonders gut können, aber auch die Dinge, die uns schwerer fallen. In jungen Jahren haben wir andere Stärken und Schwächen als in höheren Lebensjahren, aber wir haben in jedem Lebensalter immer Stärken *und* Schwächen. Für unser Arbeitsleben bedeutet dies, dass wir im Laufe des Lebens eben nicht unproduktiver bzw. arbeits-/leistungsunfähiger werden, weil wir kränker, unqualifizierter, unmotivierter und unzufriedener werden. Im Gegenteil, ältere Menschen sind grundsätzlich genauso produktiv, arbeits- und leistungsfähig wie jüngere Menschen, nur anders (siehe Textbox: „Alternde Belegschaften: Was verändert sich wirklich und wie?“).

Alternde Belegschaften: Was verändert sich wirklich und wie?

Was sich mit dem Altern verbessert

- Erfahrungswissen, Lebenswissen, Weisheit: Fakten- und Strategiewissen über das Leben; Wissen über die zeitlichen, lebensweltlichen Kontexte von Lebensproblemen; Wissen um die Relativität von Werten, Zielen; Fähigkeit mit den Unsicherheiten, Ungewissheiten des Lebens umzugehen

- Berufliches Fakten-, Handlungswissen, Expertenwissen
- Verantwortungsbewusstsein und -übernahme, Qualitätsbewusstsein
- Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein, Disziplin, Loyalität/Bindung, Selbstständigkeit
- soziale, emotionale, kommunikative Kompetenzen (Kooperations-, Konsens-, Team-, Konfliktfähigkeit; Empathie, Menschenkenntnis; Sachlichkeit und geringe Eigenbetroffenheit)
- Widerstandsfähigkeit, emotionale Stabilität, Ausgeglichenheit, Gelassenheit, Toleranz
- Realistisch-strategische Problemlösekompetenz, Urteils-, Entscheidungsfähigkeit; Handlungs- und Entscheidungsökonomie; Sinn für das „Machbare“; Einschätzung der eigenen Fähigkeiten
- (Arbeits-)Zufriedenheit; sinkende Fehlzeiten und Fluktuation
- Geringere Belastung durch Probleme im privaten Bereich

Was sich mit dem Altern verschlechtert (aber kompensiert, trainiert werden kann)

- Körperliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit; ab 30 (!): Muskelmasse, -kraft, Feinmotorik, Geschicklichkeit, Gleichgewicht, Ausdauer, Beweglichkeit, Sauerstoffaufnahme (~1 % p.a.)
- Wahrnehmungs-, Reaktions-, Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit; kognitive Flexibilität; Aufmerksamkeit; Kurzzeitgedächtnis
- Lern-, Weiterbildungsbereitschaft
- Was zunehmend schwerer fällt: schwere körperliche Arbeit, Arbeit unter extremen Umgebungseinflüssen, Zeit- und Leistungsdruck, fremdbestimmtes Arbeitstempo, Arbeit ohne Erholungsmöglichkeiten

Was sich mit dem Altern qualitativ verändert

- Arbeitsmotivation: Karriere- und Aufstiegsorientierung sinkt und zunehmend wichtiger werden Wertschätzung bzw. Anerkennung der Arbeitsleistung, Erfahrung, Weitergabe von Wissen, Identifikation mit einer sinnvollen Aufgabe, Wohlbefinden und Arbeitsklima, soziale Kontakte, aber auch Autonomie, Selbständigkeit und Flexibilität betreffend Inhalte und Organisation der Arbeitstätigkeit
- Lern- und Anpassungsfähigkeit bleibt konstant, aber die Art des Lernens und der Anpassung verändert sich

Alternsförderliche Führung: 7 Grundsätze Alternsförderliche Führung ist eine Antwort auf die vielfältigen Herausforderungen der neuen alternden Arbeitswelt.

Dabei handelt es sich jedoch weder um einen einheitlichen Führungsstil, noch um ein Allheilmittel für alle Führungssituationen. Dafür ist unser neues Altern viel zu komplex, viel zu differenziert und viel zu individuell. Noch dazu hat ja jede Führungskraft ihren eigenen individuellen Führungsstil sowie spezifische Arbeitswerte und Arbeitsweisen, die außerdem auch zur jeweiligen Unternehmenswelt und -philosophie passen müssen. Trotzdem lassen sich Grundsätze und effektive Verhaltensweisen formulieren, die eine Führungskraft bei der Mitarbeiterführung in der neuen alternden Arbeitswelt beherzigen und beherrschen sollte. Ziel ist jedenfalls die langfristige Gesunderhaltung, Qualifizierung und Motivierung der Mitarbeiter im Unternehmen (siehe Textbox: „Die 7 Grundsätze der altersförderlichen Führung“).

Die 7 Grundsätze der altersförderlichen Führung

1. Orientierung an der Realität des Alterns („Jedes Alter hat Stärken und Schwächen“)

Alternsförderliche Führung macht nicht nur „Fürsorge“ für vermeintlich unterstützungsbedürftige alternde bzw. ältere Mitarbeiter, sondern orientiert sich an ihren Stärken und Potenzialen sowie überhaupt an den Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten des Alterns. Außerdem kennt, erkennt und berücksichtigt sie die alternsspezifischen (und damit auch generationen- und geschlechtsspezifischen) Bedürfnisse und Erwartungen sowie Motive, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter. Alternsspezifische Stärken, Potenziale und Chancen werden genutzt und gefördert; alternsbedingte Schwächen, Risiken und Defizite werden verhindert und kompensiert. Dementsprechend werden auch Vorurteile sowie negative und positive Altersdiskriminierungen (*ageism*) vermieden und bekämpft; die Führungspraxis ist (alterns-) vorurteils- und diskriminationsfrei und somit alterns-fair. Die neue Realität des Alterns erfordert auch die Entwicklung einer neuen Kultur des längeren Arbeitens und, damit einhergehend, auch des längeren Lernens und Freizeitmachens.

2. Orientierung am Individuum („Jeder altert anders“)

Im Fokus der altersförderlichen Führung steht immer eine individuelle Betrachtung der alternden bzw. jüngeren und älteren Mitarbeiter; sie stellt den Menschen konsequent in den Mittelpunkt. Sie berücksichtigt die individuellen Lebens- und Berufsphasen, Berufsbiografien sowie Lebensumstände in sämtlichen Unternehmensprozessen (d. h. in allen Bereichen des Personalmanagements, der Führung und Arbeitsorganisation, etc.) und verknüpft sie mit dem zu erreichenden Ziel bzw. der Vision des Unternehmens. Es geht

immer um den einzelnen Menschen und darum, seine Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie -zufriedenheit zu erhalten und zu fördern, aber auch um neue Chancen zu eröffnen, seine Potenziale gemäß seinen Bedürfnissen zu fördern. Im Sinne von Diversity-Management geht es auch um die gewinnbringende Berücksichtigung und Nutzung der Vielfalt und Heterogenität der Unternehmensangehörigen im Hinblick auf das Alter(n) (insb. unterschiedliche Berufs- und Lebenserfahrungen, Sichtweisen, Kompetenzen, etc.).

3. Orientierung an Wertschätzung („Jedes Alter zählt“)

Altersförderliche Führung erkennt die aktuellen und zukünftigen Kompetenzen, Leistungen und Verdienste aller Mitarbeiter jeden Alters (auch, und vor allem, kurz vor der Rente!), jeder Generation und jeden Geschlechts an und schätzt sie als wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg wert. Altersbedingte Unterschiede werden nicht als Nachteil sondern als Stärken betrachtet und strategisch genutzt. Es geht also um das Leben und Erleben einer ernst gemeinten, anerkennenden und wertschätzenden (und dadurch wertschöpfenden) Führungskultur. Im gegenseitigen Umgang miteinander werden altersspezifische Schwächen ebenso akzeptiert und gemeinsam bewältigt, wie altersspezifische Stärken wertgeschätzt und gemeinsam gefördert werden; außerdem begegnen Führungskräfte und Mitarbeiter der verschiedenen Altersgruppen, Generationen und Geschlechter einander mit Respekt.

4. Orientierung an Inklusion („Jeder wird mal alt“)

Diese Anerkennung und Wertschätzung schließt also alle Alter (wie auch alle Generationen und Geschlechter) ein. Es herrscht eine altersinkludierende Führung, die die Trennung zwischen Alt und Jung aufhebt und die Chancengleichheit Älterer und Jüngerer fördert und alle unterstützt – im Sinne einer Antwort auf die komplette Alters-Vielfalt aller Mitarbeiter. Eine altersinkludierende Führung beschränkt sich auch nicht nur auf die Integration und Förderung der heute älteren Mitarbeiter. Schließlich werden alle einmal alt: die heute Jüngeren sind keine anderen als die morgen Älteren. Da Altern alle angeht, erstreckt sich die altersförderliche Führung auf alle Mitarbeiter, angefangen mit den Auszubildenden, über die Mitarbeiter im mittleren und höheren Alter, bis hin zu denjenigen, die kurz vorm Ruhestand stehen oder die bereits im Ruhestand sind (Unternehmen werden zukünftig, vor allem je mehr sich der demografische Wandel zuspitzt, verstärkt auf deren Wissen und Arbeitskraft zurückgreifen müssen). Entscheidend dafür ist auch die Förderung alterngemischter Zusammenarbeit, in der sich Jüngere und Ältere nicht als Konkurrenz, sondern als einander ergänzende Kräfte erleben, die es zu nutzen gilt.

5. Orientierung an der Verantwortung des Alterns („Altern geht uns alle an“)

Alternsförderliche Führung macht aus dem Altern eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe, für die nicht nur jeder Einzelne sondern auch das Unternehmen (mit-)verantwortlich ist. Es geht um die Forderung und Förderung der Eigen- und Mitverantwortung aller Altersgruppen (wie auch aller Generationen und Geschlechter). Schließlich ist jeder betroffen: zwar altert jeder anders, aber jeder altert, und jeder will alt werden. Damit ist jeder verantwortlich für sein eigenes Altern, aber auch für das gemeinsame Altern im Unternehmen. Jeder ist in einer Eigen- und Mitverantwortung für den lebenslangen Erhalt, Förderung und Einsatz seiner (alternsbedingten) Stärken und Potenziale sowie für die Prävention seiner (alternsbedingten) Schwächen und Risiken. Das Unternehmen und vor allem seine Führungskräfte sind in einer Mitverantwortung für das Altern des Einzelnen, des Unternehmens und der Gesellschaft – aus betriebswirtschaftlichen aber auch aus sozial-ethischen Gründen (im Sinne einer „*Corporate Ageing Responsibility*“). Sie schaffen die entsprechenden Rahmenbedingungen für erfolgreiches Altern am Arbeitsplatz.

6. Orientierung an Unterstützung und Vertrauen („Altern heißt unterstützen und vertrauen“)

Alternsförderliche Führung ist auch eine kollegiale, partnerschaftliche und unterstützende Haltung. Mitarbeiter jeden Alters (und auch jeder Generation und jedes Geschlechts) leben und er-leben soziale Unterstützung. Damit sind primär die kollegiale Beratung und auch die gegenseitige Unterstützung sowie konkrete Hilfeleistungen gemeint, insbesondere zur Bewältigung kritischer Situationen, aber auch zur Meisterung und Gestaltung des Alterns am Arbeitsplatz. Alternsförderliche Führung schafft Vertrauen. Dafür braucht es viel Offenheit, Kommunikation und eine aktive Gesprächskultur, in der jeder seine Interessen, Anliegen und Wünsche, aber auch Unstimmigkeiten, Sorgen und Beschwerden mit Kollegen und Vorgesetzten offen, sachlich und vertrauensvoll an- und aussprechen kann – und dabei ernst genommen wird. Dafür muss viel und persönlich miteinander gesprochen werden, vor allem zwischen Jung und Alt. Außerdem braucht es dafür auch eine Kultur der konstruktiven Konfliktregelung, die Unterschiede und Konkurrenzen, aber auch Kompromisse, zwischen den verschiedenen Altersgruppen, Generationen und Geschlechtern zulässt.

7. Orientierung am lebenslangen Lernen und Gesundheit („Altern heißt lernen und gesund bleiben“)

Angesichts der immer längeren Erwerbsphasen ermöglicht eine altersnförderliche Führung auch das (arbeits-) lebenslange Lernen und Gesundbleiben der Mitarbeiter im Unternehmen. Sie kommt damit der neuen Urgenz einer alten Verantwortung nach, und zwar einer unternehmensseitigen, aber auch einer personalseitigen Verantwortung: Lernen bzw. Weiterbildung (im Sinne von Beschäftigungsfähigkeits-Management) sowie Gesundbleiben sind zentrale Pfeiler der Alternsmeisterung, vor allem am Arbeitsplatz; sie sind deshalb nicht nur Recht, sondern auch Pflicht – und zwar ein ganzes (Arbeits-) Leben lang, in jedem (Arbeits-)Lebensalter, auch, und vor allem, in den letzten Erwerbsjahren. Lernen und gesund leben muss für alle Lebensalter selbstverständlich werden. Schließlich ist Altern lebenslange Veränderung und Entwicklung, und damit auch lebenslanges Lernen und Gesundbleiben. Deshalb wird über kurz oder lang auch das klassische Arbeitsmodell „Ausbildung, Beruf, Ruhestand“ einer permanenten Parallelität aus Lernen, Arbeiten und Erholen weichen. Somit ist eine altersnförderliche Führungskultur auch eine Lernkultur. Diese braucht unbedingt eine gesunde Fehlerkultur im Sinne einer Kultur des Ausprobierens und Fehlermachens (Fehler sind erlaubt!), die geprägt ist von einer grundlegenden Offenheit für Neues und Anderes.

Die vier Rollen der altersnförderlichen Führung Altersnförderliche Führung heißt auch, dass Führungskräfte in ihrer Führungsarbeit vier spezifische Rollen ausfüllen: Im demografischen Wandel sind Führungskräfte 1) Alterns-Vorbilder (siehe 3.2), 2) Alterns-Gestalter (siehe 3.3), 3) Alterns-Konfliktmanager (siehe 3.4), aber auch 4) Alterns-Manager in eigener Sache (siehe 3.5).

2.2 Führungskräfte als Alterns-Vorbilder

Was der „Leithirsch“ denkt, sagt und macht, zählt noch viel mehr im demografischen Wandel. Albert Schweitzer hat die Bedeutung der Vorbildfunktion einer Führungskraft auf den Punkt gebracht: *„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“* Die Macht des Vorbilds wird häufig unterschätzt; jedoch ist sie eine wesentliche, wenn nicht sogar die Einflussgröße für das Verhalten der alternden Mitarbeiter. Denn letzten Endes zählt

das bzw. wird das getan, was die Führungskraft übers Altern sagt, was sie selbst für ein erfolgreiches Altern tut und wie sie Altern (vor-)lebt. Mitarbeiter schauen immer auf ihren Vorgesetzten und orientieren sich an seinen Worten bzw. viel mehr noch an seinem Verhalten. Ob sie es wollen oder nicht, Führungskräfte sind im Arbeitsalltag automatisch Alterns-Vorbild; deshalb sollten sie nicht nur entsprechend handeln, sondern die Einfluss- bzw. Gestaltungsmacht auch nutzen. Wenn z. B. Führungskräfte ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Alterns-Seminar animieren möchten, dann sollten sie, natürlich für alle sichtbar, selbst daran teilnehmen; mit gutem Beispiel voranzugehen ist nach wie vor eine ziemlich effektive Methode der Einflussnahme: es überzeugt die Mitarbeiter, legitimiert bzw. „erlaubt“ ein bestimmtes Alterns-Verhalten und animiert „zum Nachmachen“. Besonders wirkungsvoll ist es, wenn das Top-Management das individuelle und betriebliche Management des Alterns nicht nur initiiert, sondern auch vorlebt und selbst Gebrauch von den, meist optionalen, demografieorientierten Maßnahmen macht. Genau dieses (Vor-)Leben ist es auch, das kulturelle Veränderungen in Gang setzt.

2.3 Führungskräfte als Alterns-Gestalter

Führungskräfte leben nicht nur das erfolgreiche Altern am Arbeitsplatz vor, sondern gestalten auch das erfolgreiche Altern ihrer Mitarbeiter. Führungskräfte schon allein deshalb Alterns-Gestalter, weil sie die Arbeits-Gestalter ihrer Mitarbeiter sind: sie sind zuständig für die Arbeitsabläufe, die Zuteilung von Arbeitsaufgaben und die Arbeitsmenge. Und wir alle wissen: Arbeit kann nicht nur krank machen, sondern sich auch auf die Qualifikation und Motivation, und damit auf das Altern auswirken. Unsere Arbeit bestimmt, wie wir altern. Deshalb ist Alternsförderliche Führung auch Alterns-Gestaltung im Sinne einer alternsförderlichen Arbeits-Gestaltung. Damit Arbeiten gesund erhält, qualifiziert und motiviert, gilt für Führungskräfte, insbesondere den Arbeitsplatz und Arbeitsinhalt sowie Arbeitszeit und Arbeitsflexibilität alternsförderlich zu gestalten; besonders wichtig ist dabei, jegliche Art von Über- und Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden (jedoch ist Über-/Unterforderung individuell sehr unterschiedlich!). Erhalt und Steigerung der Arbeits-/Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung, ist eine klare Führungsaufgabe. Dazu gehören natürlich auch die alternsförderliche Gestaltung der Kommunikation und sozialen Interaktion am Arbeitsplatz sowie das Ermöglichen von Partizipation, aber auch die Gestaltung der Zusammenarbeit untereinander. Alternsförderliche Führung heißt auch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf dem Weg zum erfolgreichen Altern unterstützen: *„(Alterns-)Führung ist an die Hand nehmen, ohne festzuhalten und loslassen, ohne*

fallen zu lassen“ (Wilma Thomalla). Vorgesetzte sind nicht nur verantwortliche Organisatoren und Auftraggeber von Arbeitsaufgaben, sondern werden von ihren Mitarbeitern auch als „*Menschen*“ in anderen (persönlichen) Angelegenheiten aufgesucht. Führungskräfte wirken durch ihr zwischenmenschliches Verhalten und ihre Art zu kommunizieren direkt auf ihre Mitarbeiter ein: sie hören zu, beraten, ermutigen, begleiten und unterstützen (was sich auch positiv auf die Gesundheit, Motivation und Zufriedenheit auswirkt). Da die „Alterns-Sache“ eine „Vertrauens-Sache“ ist, geht es auch um den Aufbau eines besonderen Vertrauensverhältnisses. Vertrauen führt! Für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses braucht es viel Kommunikation und eine aktive Gesprächskultur, in der Mitarbeiter ihre Anliegen und Wünsche, aber auch Sorgen, Beschwerden und Tabuthemen mit ihrem Vorgesetzten sachlich und vertrauensvoll besprechen können: es muss viel und persönlich miteinander gesprochen werden. Mit dem sensiblen Thema des Alterns und seinen vielfältigen persönlichen beruflichen und privaten Aspekten muss dabei behutsam umgegangen werden. Das wahrscheinlich wichtigste Führungsinstrument bzw. Methode für Führungskräfte ist das Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch („*Alterns-Gespräch*“), das konsequent und regelmäßig über die gesamte Erwerbslaufbahn geführt werden sollte.

2.4 Führungskräfte als Alterns-Konfliktmanager

Bei der alternsförderlichen Führung geht es nicht nur darum, den verschiedenen Altersgruppen, Generationen und Geschlechtern, mitsamt ihren unterschiedlichen Bedürfnissen, Werten, Einstellungen sowie Stärken und Schwächen, gerecht zu werden, sondern auch um ihr Verhältnis zueinander und damit ihre Zusammenarbeit. Denn vor allem in alternsgemischten Teams gilt: *„Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen“* (Friedemann Schulz von Thun). Die Integrations- bzw. Inklusionsarbeit der Führungskräfte besteht darin, den Zusammenhalt ihrer Mitarbeiter in alternsgemischten Teams zu stärken und die Produktivität der Gruppe zu erhöhen. Es geht um die Überwindung von Unterschieden – durch den Ausbau von Kooperation und den Abbau von Konfrontation; die vermeintlich „natürlichen“ Konflikte alternsgemischter Teams sinken und die Effizienz und Qualität der Zusammenarbeit, das Teamklima sowie Motivation und Zufriedenheit unter den Mitgliedern steigt. Führungskräfte machen also auch alternsförderliche Teamentwicklung: sie übertragen der Gruppe eine gemeinsame Aufgabe bzw. setzen ihr ein klar formuliertes Ziel, wofür sie die Gruppe begeistern; entscheidend ist, jeden individuellen Beitrag (bzw. individuelle Kompetenz) zur Zielerreichung herauszustellen und deutlich zu machen: unsere unterschiedlichen Kompetenzen ergänzen sich und machen mehr („*Das Ganze ist mehr als die Sum-*

me seiner Teile“ (Aristoteles)), die Aufgabe kann nur gemeinsam bewältigt werden, keiner ist entbehrlich und jeder zählt. Das gemeinsame Interesse übertrumpft latente Konflikte und Vorurteile. Führungskräfte sind auch alternsförderliche Konflikt-Manager, denn offene Konflikte müssen natürlich direkt angesprochen und gelöst werden. Außerdem sorgen Führungskräfte für den Abbau bestehender Vorurteile, die Entwicklung gemeinsamer Werte und Überzeugungen sowie für einen permanenten Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern unterschiedlichen Alters, Generationen und Geschlechts. Für das Gelingen der immer häufiger werdenden Ausnahme *„Jung führt Alt“* ist gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Kooperation, und natürlich Geduld auf beiden Seiten, das A und O.

2.5 Führungskräfte als Alterns-Manager in eigener Sache

Last but not least sind Führungskräfte nicht nur Alterns-Manager ihrer Mitarbeiter, sondern auch Alterns-Manager in eigener Sache. Auf Führungskräften lastet eine doppelte Verantwortung; schließlich altern sie ja auch selber. Sie müssen nicht nur für ihre Mitarbeiter, sondern auch für sich selbst zusehen, dass sie länger gesund, qualifiziert und motiviert bzw. arbeits-/leistungsfähig und -zufrieden bleiben. Denn auch Führungskräfte selber leben und arbeiten viel länger als jede Generation zuvor und müssen ihr neues langes Leben und Arbeiten aktiv planen und gestalten – insbesondere ihre „dritte“ berufliche Zukunft, den Übergang in den Ruhestand und die nachberufliche Tätigkeit, und dabei ihre individuellen Bedürfnisse, Ziele und Perspektiven der verschiedenen Lebens-/Berufsphasen berücksichtigen. Ihre erfolgreiche Alternsmeisterung ist die Basis für eine erfolgreiche alternsförderliche Führung. Denn nur eine gesunde, qualifizierte und motivierte bzw. arbeits- und leistungsfähige und zufriedene Führungskraft kann auch gute alternsförderliche Führungsarbeit leisten. Doch, so Peter Drucker trefflich, *„nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst“* (siehe Kap. 1, Textbox: „Führungskräfte altern auch: Individuelle Herausforderungen“).

Alternsförderliche Führung heißt also auch, dass Führungskräfte über vier verschiedene Führungsrollen auf das Altern im Unternehmen bzw. auf das Altern ihrer Mitarbeiter, ihres Teams einwirken. Als Alterns-Vorbilder, Alterns-Gestalter, Alterns- Konfliktmanager, aber auch Alterns-Manager in eigener Sache führen, fordern und fördern sie die Gesundheit, Qualifikation und Motivation, und damit die Arbeits-/Leistungsfähigkeit bzw. -zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und bei sich selbst. Was das konkret bedeutet, zeigt die nachfolgende Textbox „Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Mitarbeitermotivierung: Alles Chefsache“.

Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Mitarbeitermotivierung: Alles Chefsache

Gesundheitsförderung ist Chefsache

So führen, fordern und fördern Führungskräfte (FK) die Gesundheit (psychisch wie physisch, denn ohne psychische Gesundheit, keine körperliche Gesundheit) ihrer Mitarbeiter; ein Beispiel:

- Alterns-Vorbild: FK nehmen selbst an betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen teil und machen auch mal Pause
- Alterns-Gestalter: FK schaffen ein möglichst belastungsfreies und gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld, informieren, motivieren zur Teilnahme an betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen
- Alterns-Konfliktmanager: FK sorgen für ein gesundes Team-, Arbeitsklima („Kränkung macht krank“)
- Alterns-Manager in eigener Sache: FK sorgen auch für ihre eigene Gesundheit und überfordern sich nicht dauerhaft

Personalentwicklung ist Chefsache

So führen, fordern und fördern Führungskräfte (FK) die Qualifikation ihrer Mitarbeiter; ein Beispiel:

- Alterns-Vorbild: FK nehmen selbst an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil
- Alterns-Gestalter: FK schaffen Lernanreize und bieten formelle/informelle Lernmöglichkeiten an
- Alterns-Konfliktmanager: FK sorgen für eine positive Lernkultur, -klima sowie für Wissensaustausch im Team
- Alterns-Manager in eigener Sache: FK sorgen auch für ihr eigenes lebenslanges Lernen und fachliches Weiterkommen

Mitarbeitermotivierung ist Chefsache

So führen, fordern und fördern Führungskräfte (FK) die Motivation ihrer Mitarbeiter; ein Beispiel:

- Alterns-Vorbild: FK setzen sich und dem Team Ziele, begeistern sich dafür und verfolgen diese nachhaltig
- Alterns-Gestalter: FK ermöglichen Freiräume beim Arbeiten und motivieren durch Anerkennung, Feedback
- Alterns-Konfliktmanager: FK sorgen für Partizipation, motivieren und begeistern das Team für Ziele, Visionen
- Alterns-Manager in eigener Sache: FK berücksichtigen, verfolgen auch ihre persönlichen Berufsziele und Lebensumstände

Altersförderliche Führung muss entwickelt werden Wie in den Beschreibungen der vier Führungsrollen im demografischen Wandel und auch in den Beispielen der vorherigen Textbox zu erkennen ist, gehört oftmals eigentlich gar nicht so viel dazu, das erfolgreiche Altern der Mitarbeiter zu fördern. Trotzdem kommen mit der neuen alternden Arbeitswelt doch eine ganze Reihe neuer Anforderungen auf Führungskräfte zu, die sie nicht so ohne weiteres „aus dem Ärmel schütteln“ können. Führungskräfte bewältigen die neuen Herausforderungen des demografischen Wandels nicht einfach mit links. Für ein effektives Führen im demografischen Wandel braucht es bestimmte Voraussetzungen – und zwar organisationale Voraussetzungen seitens des Unternehmens, sowie personale Voraussetzungen seitens der Führungskraft.

Führung im demografischen Wandel

Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager

Schuett, S.

2014, XI, 61 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07686-3