

#DigitalLeadership
BREMSE R ODER ANTREIBER?



■ **DIGITALPOLITIK**

Wird das Gesundheitssystem von der digitalen Zukunft abgekoppelt? Patienten werden das verhindern.

■ **GESUND FÜHREN**

Kluge Netzwerke und Strategien für die Generation 50+ in der Arbeitswelt



GENERATION 50+ IN DER ARBEITSWELT

MOTIVATION ALS MANAGEMENTAUFGABE

Von Prof. Jürgen Wegge, TU Dresden, Institute of Work-, Organisational- and Social Psychology

In einer alternden Gesellschaft, wächst auch stetig die Zahl älterer Beschäftigter. Mehr als ein Drittel der beschäftigten Mitglieder der Betriebskrankenkassen sind jetzt schon über 50 Jahre alt. Wenn immer weniger Junge dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, müssen die Älteren länger im Betrieb gehalten werden. Wie können Unternehmen ihren Fachkräftebedarf sichern? Sind die Instrumente, die Leistung, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit junger Mitarbeiter langfristig fördern können auch tauglich für ältere Arbeitnehmer? Wir haben darüber mit Professor Jürgen Wegge von der TU Dresden gesprochen, der dort die Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie hat.



Herr Professor Wegge, eine sinkende Zahl an verfügbaren Fachkräften und deren steigendes Durchschnittsalter erfordert Netzwerke, um Strategien anzutreiben, die es Unternehmen ermöglicht, ihren Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften zu sichern und gesund zu halten. Was kann die Forschung dazu beitragen?

» Ich stimme zu! Exzellente ausgebildete, gesunde und leistungsfähige Fachkräfte sind eine der wichtigsten Ressourcen, die langfristig über den Erfolg deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb entscheidet. Der aktuelle Stand der Forschung, den wir im BKK Gesundheitsreport 2018 in einem Autorenteam zusammenfassen, gibt hierzu wichtige Hinweise. Insbesondere mit Blick auf die Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsmotivation und die Führung. Wir diskutieren in unserem Beitrag Forschungsbefunde, die für die Organisation gesunder Arbeit



Prof. Dr. Jürgen Wegge, TU Dresden,
Institute of Work-, Organisational- and Social Psychology

und Führung speziell für die älteren Mitarbeiter relevant sind. Es geht – vereinfacht gesagt – um einen Instrumentenkasten für altersgerechtes Personalmanagement und – am Ende des Tages – um mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. «

Sie betrachten die Einflussfaktoren auf Arbeitsfähigkeit und Gesundheit auf mehreren Ebenen. Die Lern- und Partizipationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sind ebenso entscheidend wie das Führungsverhalten von Vorgesetzten und insbesondere die Führung altersgemischter Teams. Welche wesentlichen Prinzipien müssen für die Zusammenarbeit von Jung und Alt im Team gelten?

» In der digitalen Transformation werden derzeit gewohnte Hierarchien und Führungskulturen in Frage gestellt. Zudem erleben wir einen wichtigen Kurswechsel im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Vor einem Jahrzehnt haben sich Unternehmen mit großzügigen Vorruhestandsregelungen von älteren Mitarbeitern getrennt, jetzt erzwingt der demografische Wandel längere

Lebensarbeitszeiten, was u.a. durch einen Abbau der Diskriminierung älterer Arbeitnehmer gelingen kann. Andererseits wird es immer wichtiger, junge Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Hier steht dann als Anreiz oft die Mentalität von start-up-Unternehmen hoch im Kurs: Agilität, Diversität, Kreativität, Flexibilität, Eigenständigkeit und selbstinitiiertes Lernen werden betont. Beide Veränderungen liefern m.E. Chancen für Jung und Alt. Die älteren erfahren endlich mehr Wertschätzung und die so angeworbenen jungen Mitarbeiter transformieren die Unternehmenskulturen; sie bringen ein verändertes, modernes Wertesystem in Bezug auf Arbeit in das Unternehmen ein. Ironischerweise führt dies in den Betrieben dazu, dass sich die älteren Mitarbeiter und vor allem die älteren Führungskräfte dem mind-set der jungen Generation mehr anpassen müssen – und eben nicht mehr umgekehrt, als Meister und Geselle noch klar zugewiesene Rollen hatten. Noch immer bringen die Jüngeren aktuelles Fachwissen ins Unternehmen und die Älteren werfen Kompetenz und Erfahrung als Ihren Vorteil in den „Ring“. Aber es gilt nicht mehr als ausgemacht, dass die Jungen weniger anspruchsvolle Aufgaben übertragen bekommen. Wir sehen: Die Zusammenarbeit von Jung und Alt im demografischen Wandel erfordert ein besonderes Management. «

Aber Sie sind zuversichtlich, dass ein gutes Management aus Teams mit hoher Diversität bei Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund kreative Kraft und Agilität herausholen kann?

» Die Optionen dafür sind vorhanden! Aber – wie gesagt – das gelingt nicht von selbst. Es bedarf eines klugen Managements, das die Vorteile der Altersdiversität fördert und den ebenfalls möglichen Nachteilen der Diversität entgegenwirkt. Die von uns für den BKK Gesundheitsreport 2018 erörterten Studien leisten hier einen wichtigen Beitrag, um besser zu verstehen, was die Altersdiversität bezüglich Motivation und Arbeitsfähigkeit ausmacht, welche Form der Führung und welche Instrumente gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung sie erfordert. Wir erörtern auch, was zukünftige Forschung leisten sollte. So sind z.B. die Einflüsse des Alters auf negative wie positive Effekte der Selbstgestaltung und Selbstgefährdung bei der Arbeit näher zu untersuchen. Stichworte sind hier die proaktive, selbstinitiierte Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen und das „selfundermining“, was z.B. durch Präsentismus entsteht (wenn man krank zur Arbeit kommt). Präsentismus ist ein gesundheitsgefährdendes Verhalten, das ältere Arbeitnehmer nach neuen Befunden seltener zeigen. Die Berücksichtigung von Prozessen der Selbstgestaltung und Selbstgefährdung bei der Arbeit ist insgesamt ein wichtiger Fortschritt in der jüngeren Stressforschung. Es sollte mehr untersucht werden, wie sich Jung und Alt hier unterscheiden. «

