

François Höpflinger Psychische Arbeitsbefindlichkeit – Altersdiversität nutzen

Einleitung

In einem ersten Teil werden Unterschiede der psychischen Befindlichkeit (wie erlebter Stress) und ausgewählter Wertorientierungen zwischen jüngeren und älteren Erwerbspersonen angesprochen. In einem zweiten Teil wird diskutiert, wie Altersdiversität gezielt genutzt werden kann, um die psychische Befindlichkeit jüngerer oder älterer Mitarbeitender zu stärken. Dabei werden zwei Beispiele konkret herausgearbeitet: Verstärkung der Stressbewältigung und Verringerung eines Burn-Out-Risikos junger Mitarbeitender durch altersgemischte Teams (in denen ältere Mitarbeitende ihre Erfahrungen zum Umgang mit Stress oder schwierigen KundInnen usw. einbringen). Reduktion von Innovationsmüdigkeit bei älteren bzw. langjährigen Mitarbeitenden durch Zusammenarbeit mit innovationsfreudigen jungen Fachleuten.

Zur psychischen Arbeitsbefindlichkeit:

Bezogen auf die psychische Arbeitsbefindlichkeit zeigt sich in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme des Anteils an Erwerbstätigen, die einen hohen Arbeitsstress anführen. Die Zunahme ist vor allem bei jüngeren Erwerbspersonen, und hier vor allem bei jüngeren Frauen, ausgeprägt.

Erlebter Stress bei der Arbeit nach Altersgruppe

Erwerbstätige von 15 bis 64 Jahren mit einem Arbeitspensum von mindestens 20%

Ich erlebe Stress bei der Arbeit: meistens bis immer

		Altersgruppe					Total 15-64-jährige Erwerbstätige
		15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	
Alle	2012	19%	21%	19%	15%	15%	18%
	2022	23%	30%	23%	21%	16%	23%
Männer	2012	15%	21%	20%	16%	16%	18%
	2022	20%	26%	22%	20%	16%	21%
Frauen	2012	23%	21%	16%	14%	13%	17%
	2022	27%	35%	24%	23%	17%	25%

Quelle: Schweiz. Gesundheitsbefragungen (Standardtabellen)

Ein hohes Stressniveau und eine hohe psychosoziale Arbeitsbelastung können viele Ursachen haben (Zeitdruck, zu viele Dinge gleichzeitig, geringe Anerkennung usw.). Eine wichtige intervenierende Variable bezüglich der psychosozialen Arbeitsbelastung ist Art und Form der Stressbewältigung (und hier können ältere Mitarbeitende aufgrund ihrer langjährigen Lebens- und Berufserfahrungen mit schwierigen Situationen einen Vorteil gegenüber jungen Mitarbeitenden aufweisen).

Der Anteil an Erwerbstätigen mit insgesamt negativer Arbeitsbilanz (höhere Risiken und weniger positive Erfahrungen) ist gemäss Ergebnissen des Job-Stress-Index 2022 der Gesundheitsförderung Schweiz erheblich: 28% der befragten Erwerbstätigen mussten mehr

Belastungen bewältigen als ihnen Ressourcen zur Verfügung standen. Einen ähnlichen Wert wurde für die Schweiz im Rahmen der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2021 festgestellt: Der Anteil an Erwerbstätigen, die in ihrer Arbeit mehr belastende als entlastende Faktoren erleben, lag in dieser Erhebung für die Schweiz bei 27% (und für die EU insgesamt bei 31%). Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass bei mehr als einem Viertel der Erwerbstätigen in der Schweiz mehr psychosoziale Arbeitsbelastungen als Entlastungen vorhanden sind.

Zu Alters- und Generationendiversität

Im Verhältnis der Generationen werden immer zwei zentrale gesellschaftliche Grundfragen angesprochen:

Erstens geht es um das Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Kontinuität (Tradition) und Wandel (Innovation). Jede dynamische Gesellschaft ist auf Innovation und Wandel angewiesen, aber gleichzeitig braucht jede Gesellschaft eine gewisse Kontinuität und kulturelle Traditionen. Zweitens geht es um das Verhältnis von Gemeinsamkeit und Differenz. Die verschiedenen Generationen sind aufeinander angewiesen und soziale Probleme müssen gemeinsam gelöst werden. Gleichzeitig erlebt jede Generation die Welt anders (und wer in eine digitale Welt geboren wurde, geht mit ihr anders um als ältere Generationen, die den Umgang mit neuen technischen Hilfsmitteln erst später erlebten).

Wert- und Einstellungsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen sind entsprechend zu erwarten. So ist beispielsweise der Anteil an befragten Erwerbstätigen, die aussagen, dass ihre Arbeit immer oder meistens ihren persönlichen Werten widerspricht, bei jüngeren Generationen höher als bei älteren Generationen. Dies kann konkret die Identifikation zumindest mit der jetzigen Arbeit bei jüngeren Menschen reduzieren.

Allerdings zeigen sich nicht überall Alters- bzw. Generationenunterschiede. So bezeichnen sich ebenfalls viele ältere Befragte als kreativ und innovativ, auch wenn sie weniger bereit sind, etwas Neues auszuprobieren (was teilweise eine gewisse Innovationsmüdigkeit bei älteren Personen widerspiegelt). Abenteuer und aufregendes Leben werden bei älteren Personen ebenfalls weniger wichtig (wobei sich hier eher Alters- als Generationeneffekte widerspiegeln)

In medialen Darstellungen werden Generationenunterschiede oft überzeichnet. Vielfach sind Generationendiskurse mit gesellschaftlichen Zukunftsängsten verhängt, wobei pessimistische Verfalls- und Krisendiagnosen zum Verhältnis der Generationen eine lange Tradition aufweisen. Dies gilt etwa für Vorstellungen einer mangelhaften Leistungsbereitschaft nachkommender Generationen. Pessimistische Zukunftsperspektiven bestimmen auch die Diskurse zur Generation Z (aber auch zur Rolle von Müttern, die ihre Kinder nicht richtig erziehen).

Faktisch feststellbar sind zwei Dinge: Erstens sind die Unterschiede innerhalb von Generationen ausgeprägter als zwischen den Generationen. Zweitens verändern auch junge Generationen ihre Werte mit dem Älter-werden.

So verliert Spassgesellschaft verliert mit dem Ende des jugendlichen Erwachsenenalters eher an Bedeutung (um im höheren Lebensalter – nach der Pensionierung – wieder leicht häufiger betont zu werden). Besonders ausgeprägt ist die Abkehr von der Spassgesellschaft im Übergang in die mittlere Lebensphase.

Insgesamt werden im Querschnittvergleich feststellbare Generationenunterschiede bei einer Längsschnittbetrachtung durch Alterseffekte oft überlagert.

Geburtsjahrgänge:		Geburtsjahrgänge						
		1938-1947	1948-1957	1958-1967	1968-1977	1978-1987	1988-1997	1998-2007
Neue Ideen/Kreativität	2012	57%	71%	70%	66%	69%	65%	-
	2022	57%	62%	73%	65%	67%	65%	67%
Neue Dinge ausprobieren	2012	46%	45%	48%	43%	60%	65%	-
	2022	37%	42%	42%	43%	47%	53%	58%
Abenteuer/aufregendes Leben	2012	11%	17%	15%	20%	38%	47%	-
	2022	10%	15%	14%	15%	21%	30%	47%
Fun & Spass im Leben	2012	38%	39%	35%	45%	60%	70%	-
	2022	42%	40%	40%	45%	37%	61%	70%
Traditionen/Sitten befolgen	2012	56%	50%	54%	45%	42%	34%	-
	2022	61%	53%	51%	48%	44%	39%	40%
Regeln einhalten	2012	35%	25%	26%	20%	27%	18%	-
	2022	34%	26%	33%	29%	28%	25%	25%

Quelle: European Social Surveys 2012 & 2021/22.

Altersdiversität nutzen

Vereinfacht formuliert lassen sich bei diesem Thema zwei Beobachtungen festhalten:

a) Der unternehmerische Umgang mit Diversität (Diversitätsklima) ist vielfach wichtiger als Diversität an sich. Probleme ergeben sich beispielsweise bei verdrängter Altersdiversität, etwa, wenn ältere Mitarbeitende sich genauso 'jung' zu geben versuchen wie die Jungen selbst oder wenn das Fachwissen neu ausgebildeter junger Mitarbeitenden nicht ernst genommen wird. Ein gutes 'Diversitätsklima' kann vor allem für Organisationen bedeutsam sein, die nicht allein eine kulturell oder intergenerationell diverse Belegschaft, sondern auch eine diversifizierte Kundschaft aufweisen (wie Schulen, Spitäler, öffentliche Verwaltungen, Hotels usw.).

b) Offene und stark informell geprägte Arbeitsteams profitieren stärker von den positiven Wirkungen intergenerationeller Zusammenarbeit als stark formal regulierte und ausgeprägt hierarchisch strukturierte Organisationen. Positive Wirkungen einer guten Altersdiversität auf die psychische Gesundheit sind oft informeller Art (und daher nicht selten für die Führung nicht einfach erkennbar). Altersgemischte Arbeitsteams werden durch persönlich geprägte Beziehungen geformt (und verformt).

Lebenserfahrung älterer Mitarbeitenden nutzen

Erfahrungen und Erinnerungen an früher im Leben bewältigte Belastungserfahrungen können im späteren Erwerbsleben zur Bewältigung aktueller Belastungen bedeutsam sein. Bisherige Erfahrungen mit verschiedenen Lösungsstrategien können die Bewältigung neuer Probleme erleichtern.

Im Idealfall können ältere Mitarbeitende ihre Erfahrungen im Umgang mit Stress, schwierigen KundInnen oder komplexen Projekte zugunsten jüngerer Mitarbeitender einbringen (was Kündigungsraten bei jungen Mitarbeitenden reduzieren kann). Klassisch und erfolgreich sind Götti/Gotte-Programme bei neuen Mitarbeitenden (ältere Mitarbeitende führen Junge in den Betrieb ein. Dies ist vor allem wichtig zur Integration in die Betriebskultur und den vorliegenden informellen Regeln.

Intergenerationell vermitteltes Erfahrungswissen kann verschiedene betriebliche Vorteile einschliessen:

Welche Mehrwerte kann Erfahrungswissen schaffen?

- Know-how-Verluste vermeiden, Sichern der Spezial-/Branchenkenntnisse,
- Verkürzung von Entwicklungsprozessen, z.B. durch Neugestaltung von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen unter Miteinbezug von Erfahrungswissen
- Fehlerquoten in Produktion, Vertrieb oder Dienstleistungen senken, Imageschäden vermeiden, Vermeiden von finanziellen Verlusten, Haftungs- und Garantiefällen
- Umgang mit anspruchsvollen und schwierigen Kunden verbessern, Besseres Eindringen in Kundenbedürfnisse, namentlich von älteren Kunden und Kundinnen.
- Verstärkung der Stressbewältigungs-Strategien neuer Mitarbeitenden (im Wechsel von Ausbildung zu Berufspraxis).

Allerdings funktioniert ein intergenerationaler Erfahrungs- und Wissenstransfer nur wenn ältere bzw. langjährige Mitarbeitenden ihre eigenen Erfahrungen nicht überschätze (ein häufig zu wenig reflektiertes Problem). Wichtig ist zudem eine Akzeptanz (und nicht Verdrängung) von Alters- und Generationendifferenzen.

Aktuelles Wissen junger Mitarbeitender nutzen

Wird untersucht, wer sich wegen seines Alters benachteiligt fühlt, zeigt sich seit Jahren interessanterweise das gleiche Muster: Es sind am häufigsten die Jungen, die sich wegen ihres Alters diskriminiert sehen. Die unter 26-Jährigen fühlen sich speziell in der Arbeitswelt massiv benachteiligt. Viele junge Menschen berichten vom Gefühl, nicht ernst genommen zu werden oder dass an ihren Fähigkeiten gezweifelt wird.

Vor allem in innovativen Berufszweigen haben die Jungen – dank aktueller Ausbildung – einen Wissensvorsprung und Innovationsvorteil, wogegen einige ältere Mitarbeitende unter einer gewissen Innovationsmüdigkeit leiden können.

Ein intergenerationaler Austausch (inkl. Formen von ‘reverse mentoring’) kann helfen neues (Ausbildungs-)Wissen erfolgreich in die Praxis umzusetzen (Erfahrung einsetzen, um innovative Ideen junger Mitarbeitender erfolgreich zu realisieren).

Es funktioniert allerdings nur mit älteren Mitarbeitern, die bereit sind von den Jungen zu lernen (Umkehrung der üblichen Lernpyramide). Intergenerationelle Konflikte können entstehen, wenn Junge das Wissen und Ältere die Macht haben, Innovationen abzublocken.

Abschlussbemerkungen

Altersdiversität ist sachgemäss nur ein Element für ein gesundes Arbeitsklima. Ein gut organisierter intergenerationeller Austausch ist bezogen auf psychische Gesundheit in der Arbeit vor allem bei drei Themen bedeutsam:

- Berufsbeginn/Berufseintritt junger Mitarbeitender (z.B. Götti/Gotte-System)
- Rascher Wandel von Wissen und Ausbildung (Formen von reverse mentoring)
- Lebenskritischen Herausforderungen im Beruf (Krankheit, Sterben, Tod, Scham usw.) (verbesserte Stressbewältigung)

Literaturhinweise:

Bachmaier, Helmut (Hrsg.) (2019) Erfahrungswissen und Lebensplanung. Spätberufliche Qualifikationen und Aktivitäten, Göttingen: Wallstein Verlag.

Browne, Ian (2021) Exploring Reverse Mentoring: „Win-Win“-Relationships in the Multi-Generational Workplace, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 15: 246-259.

Gesundheitsförderung Schweiz (2022) Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz, Faktenblatt 72, Bern

Ette, Andreas; Straub, Sophie; Weinmann, Martin; Schneider, Norbert F. (Hrsg.) (2021) Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität, Opladen/Berlin: Verlag Barbara Budrich.

Höpflinger, François (2024) Grundzüge und Konzepte einer Organisationsdemografie, in: Hendrik Budliger (Hrsg.) Fachkräftemangel und Massnahmen-Champions, Wiesbaden: Springer.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2023) Arbeitsbedingungen und Gesundheit in der Schweiz und Europa. Ausgewählte Ergebnisse der Europäischen Telefonerhebung über die Arbeitsbedingungen 2021, Bern.