Die Angst des Chefs vor dem Ende

ARBEITSALLTAG Topmanager über 60 werden heute häufig aussortiert. Das ist besonders bitter für diejenigen, die ihr Privatleben der Karriere geopfert haben.

Christian Graz, 46, Chefarzt der Psychosomatik an der Max-Grundig-Klinik Bühlerhöhe, ist eine erfolgsverwöhnte und gesundheitsbewusste Klientel gewohnt. Auch ältere Topmanager lassen sich bei ihm durchchecken. Burn-out ist das verbreitetste Problem. In jüngster Zeit macht sich zudem eine tiefe Unsicherheit breit, die Graz als »60-plus-Syndrom« beschreibt. Es sind vor allem gestandene Macher, die gerade in eine Lebens- und Sinnkrise rutschen – mittlerweile die zweithäufigste Behandlungsindikation in seinem Fachbereich der Klinik.

»Als Arzt bekomme ich ungewohnte Fragen zu hören: Soll ich morgens einen oder eher zwei Ingwershots trinken? Habe ich zu viel Joghurt ins Müsli gerührt?« Graz erlebt etliche Patienten als bizarr hilflos – bis zum zwanghaft anmutenden Gesundheitswahn und zur festen Überzeugung, topfit bleiben zu müssen. »Manche treibt eine kindische Angst, etwas falsch zu machen, selbst wenn alle Vitalwerte gut sind und das Blutbild unauffällig.«

Der Chefarzt erzählt vom Finanzvorstand eines börsennotierten Unternehmens, 63 Jahre alt, bestens abgesichert, erwachsene Kinder, eigentlich alles im Lot. Doch der Mann schläft schlecht, macht sich, wie Graz berichtet, viele Sorgen und grübelt ständig. Jüngere scheinen sich für seine Nachfolge warmzulaufen, er selbst aber würde seinen Vertrag gern verlängern. »Misstrauen erfasst ihn, er fürchtet die Zukunft, obwohl er früher so optimistisch dachte. Konzentrationsdefizite und einen spürbaren Leistungsknick versucht er zu verbergen«, sagt Graz.

Für die Alten wird die Luft tatsächlich messbar dünner. Im männlich dominierten Aktienindex Dax, der die nach Börsenwert und Handelsvolumen größten deutschen Unternehmen abbildet, sinkt der Anteil der über 60-jährigen Manager, die sich früher als erfahrene Silberrücken noch lange an der Spitze halten konnten. Spätestens seit im Juni die Frauenquote auch für Vorstände in bestimmten Großunternehmen zum Gesetz wurde, hat auch der Letzte kapiert: Der alte Mann wird aussortiert.

Laut der Auswertung von Graz waren Anfang 2021 von den 191 Dax-Vorständen 26 – allesamt Männer – über 60 Jahre alt, davon sind 8 Vorstandschefs. Demnach haben 13 der 30 Dax-Unternehmen keinen einzigen Vorstand über 60 mehr; zwölf nur jeweils einen. Was bislang als Erfahrungsvorsprung des Alters galt, scheint zum Knock-out-Faktor zu werden.

Dazu kommt der Kontrollverlust, den das Coronajahr mit sich brachte. Die Umstellung traf besonders diejenigen unvorbereitet, die nach alter Schule führen: mit Präsenz und der Dominanz des Eckbüros. Videokonferenzen haben diese Statusattribute über Nacht vernichtet; bei Zoom, Teams und Skype haben alle Teilnehmer gleich große Kästchen, egal ob CEO oder Trainee.

Aber auch ohne Pandemie hat sich die Arbeitswelt grundlegend geändert – sie ist unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden. Das verlangt neue Kompetenzen; Chefs brauchen eine Vision, wohin die Digitalisierung das eigene Geschäftsfeld führt, gepaart mit belastbarem Wissen über Themen wie Cybersecurity.

Viele aus der Generation Ü60 fühlen sich auf diesem Terrain entweder selbst unsicher – oder werden von anderen als nicht kompetent wahrgenommen. Frei nach dem Motto: Nur jung kann digital. »Manager über 60 fürchten, dass ihr Karriereende von anderen bestimmt wird und sie nicht Herr des Verfahrens sind«, sagt Graz. Statt goldenem Handschlag drohe ein »Fußtritt mit Schmerz«.

»Generell sind bei Männern die Einstiege schwierig«, meint der Arzt, »der Einstieg in den Beruf mit Mitte zwanzig, aber auch der Einstieg in die dritte Lebensphase. Oft fehlt die Sinnstiftung im privaten Umfeld.« Es sei für Männer eine der größten Herausforderungen, gesund durch die siebte Lebensdekade

»High Potential ist synonym mit halbwegs jung – ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt.«

Server:digasred02-vm 12.07.2021-15:47h Digas_3285.001.001.PDF 12.07.2021-15:47h Anhang 1/6 pg. 1/2

Jeannette Petri / DER SPIEGEL

Psychosomatiker Graz, Patient: »Fußtritt mit Schmerz«

zu kommen. Ältere Topmanager spürten das oft körperlich – als Stiche ins Herz. »Diese Klientel hat häufig funktionelle Herzbeschwerden: fühlt sich an wie ein Infarkt, ist aber keiner.«

Einen Plan fürs Unternehmen zu haben fällt diesen Männern nicht schwer. Ein Plan für sich selbst? Oft Fehlanzeige. Das macht den Ausstieg aus dem Berufsleben auch so schwierig.

In seinen Patientengesprächen fragt Graz gern nach: »Was ist das Wichtigste im Leben?« Die Antwort laute meist: Gesundheit. Der Psychiater und seine Patienten definieren dann gemeinsam, was dazu gehört. »Wir nähern uns den psychischen Kernthemen sehr bedacht und vorsichtig: Schauen Sie mal im Lebensrückblick, was bleibt, wenn Sie keine beruflich ausfüllende Aufgabe mehr haben. Was ist Ihr Plan für die private Zukunft? Viele schaffen es nicht, sich eine neue Aufgabe zu überlegen.«

Das ist kein weicher Faktor. Wer seine sozialen Beziehungen oder seine Ehe der Karriere geopfert hat, setzte damit auch seine Gesundheit aufs Spiel – umgekehrt kann seine Lebenserwartung deutlich erhöhen, wer auf sozialen und privaten Ausgleich achtet, wie eine Metaanalyse aus insgesamt 148 Studien vor gut zehn Jahren gezeigt hat.

Einer von Graz' Patienten, Ende sechzig, quält sich durch ein »Grübelkarussell«: Der schwerreiche Unternehmer wechselt gerade aus der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat, kann aber nicht recht loslassen und fühlt sich nach eigenen Angaben wie Sisyphos, der – scheinbar kurz vor dem Ziel – immer wieder von schweren Felsbrocken ins »depressive Tal« gezwungen werde. Den Absprung in seinen eigentlichen Lebenstraum, eine gemeinnützige Stiftung, kann er einfach nicht finden.

Das ist womöglich ein Luxusproblem – aber nicht nur. In den meisten Unternehmen gibt es auch für die übrige Belegschaft keinen Plan für die späten Lebensdekaden. Gefördert werden meist jüngere Menschen. Wo gibt es High-Potential-Programme für über 60-Jährige? Oder auch nur für über 50-Jährige? Dabei wäre es fatal anzunehmen, dass Ältere keine Leistung mehr bringen können oder wollen.

Laut Statistischem Bundesamt hat die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen so stark zugenommen wie in keiner anderen Altersgruppe: Von 39 Prozent im Jahr 2009 stieg sie auf 62 Prozent im Jahr 2019. Und bei den noch Älteren sieht die Entwicklung ähnlich aus: 2009 arbeiteten die 65- bis 69-Jährigen noch zu 8 Prozent, zehn Jahre später waren es schon 18 Prozent. Es ist eine logische Folge der demografischen Entwicklung. Aber bei Topmanagern gilt das offenkundig nicht.

Personalberater Christian Jerusalem, CEO des Meerbuscher Unternehmens WiseForce, hat sich auf ältere Arbeitnehmer und ihre Bedürfnisse spezialisiert, und er kritisiert die Tatenlosigkeit der allermeisten Firmen. Oft gehe es nur darum, die ältesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst günstig in den Vorruhestand zu schicken. Ein großer Fehler, sagt Jerusalem: »Das Narrativ des Alters muss geändert werden – vom Defizitären weg und dahin, Berufserfahrung und Altersklugheit als Assets zu entdecken.« Das betreffe nicht nur die über 60-Jährigen, das gehe schon ab 50 Jahren los.

»Firmen müssen sich produktiv mit dem wachsenden Belegschaftsanteil älterer Menschen auseinandersetzen«, meint er. Fühlten ältere Arbeitnehmer sich nicht wertgeschätzt, setze etwas ein, das er »den Drift« nennt – eine langsame innere Verabschiedung vom Unternehmen, unter welcher die Arbeit leidet.

»Isolation und mangelnde Wertschätzung sind nicht nur schlecht für die Mitarbeiter selbst, sie kosten das Unternehmen auch immenses Geld.« Dabei ist es oft ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa mit digitaler Technik überfordert seien. Eine Untersuchung der Firma Dropbox etwa ergab, dass Angestellte, die 55 Jahre oder älter waren, im Schnitt drei verschiedene digitale Technologien souverän nutzten – Laptops, Tablets, Smartphones. Einziger Unterschied zu den jüngeren: Sie hatten zusätzlich eine stärkere Vorliebe für Festnetztelefone und nutzten zuweilen noch Faxgeräte.

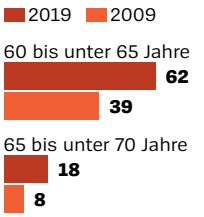
»High Potential ist synonym mit halbwegs jung, ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt«, sagt Jerusalem. Manche Leute könnten das geschickt verbergen und gäben nach außen den Macher, aber sie haderten innerlich mit Marginalisierung und Verlustängsten. »Unternehmen müssen anders fördern«, sagt Jerusalem, »ältere Mitarbeitende haben oft keine Lust mehr auf operative Führungspositionen, aber es gibt wenige Alternativen.«

Die Unternehmen müssten neue Rollen für ältere Mitarbeiter finden, in denen diese ihre Erfahrung einsetzen können, meint Jerusalem. Doch zu einem Ende ohne Schrecken gehöre es auch, sich jenseits des Jobs im Leben zu verankern, meint Psychosomatiker Graz. Er rät seinen Patienten gern zur Strategie des Philosophen Otfried Höffe (»Die hohe Kunst des Alterns«): »Laufen, lernen, lieben, lachen.« Aber das, meint er, müssten viele Manager nach Jahren im Haifischbecken erst mühsam lernen – und manchen gelinge es nie.

Maren Hoffmann ■

Alternde Belegschaft

Erwerbstätige, in Prozent der jeweiligen Altersgruppe



S • Quelle: Destatis

Taschenbuch. € (D) 11,–
Verfügbar auch als E-Book

Ein gutes Rätsel hat eine einfache Lösung, ...

... die nicht so leicht zu finden ist! Holger Dambeck zeigt uns in 100 spannenden Rätseln, was Mathe wirklich ist: Freude am Nachdenken und am Finden genialer Lösungen. Viel Spaß beim Gehirnjogging!

© Leo Leowald

SPIEGEL Buchverlag KiWi

Die Angst des Chefs vor dem Ende

ARBEITSALLTAG Topmanager über 60 werden heute häufig aussortiert. Das ist besonders bitter für diejenigen, die ihr Privatleben der Karriere geopfert haben.

Christian Graz, 46, Chefarzt der Psychosomatik an der Max-Grundig-Klinik Bühlerhöhe, ist eine erfolgsverwöhnte und gesundheitsbewusste Klientel gewohnt. Auch ältere Topmanager lassen sich bei ihm durchchecken. Burn-out ist das verbreitetste Problem. In jüngster Zeit macht sich zudem eine tiefe Unsicherheit breit, die Graz als »60-plus-Syndrom« beschreibt. Es sind vor allem gestandene Macher, die gerade in eine Lebens- und Sinnkrise rutschen – mittlerweile die zweithäufigste Behandlungsindikation in seinem Fachbereich der Klinik.

»Als Arzt bekomme ich ungewohnte Fragen zu hören: Soll ich morgens einen oder eher zwei Ingwershots trinken? Habe ich zu viel Joghurt ins Müsli gerührt?« Graz erlebt etliche Patienten als bizarr hilflos – bis zum zwanghaft anmutenden Gesundheitswahn und zur festen Überzeugung, topfit bleiben zu müssen. »Manche treibt eine kindische Angst, etwas falsch zu machen, selbst wenn alle Vitalwerte gut sind und das Blutbild unauffällig.«

Der Chefarzt erzählt vom Finanzvorstand eines börsennotierten Unternehmens, 63 Jahre alt, bestens abgesichert, erwachsene Kinder, eigentlich alles im Lot. Doch der Mann schläft schlecht, macht sich, wie Graz berichtet, viele Sorgen und grübelt ständig. Jüngere scheinen sich für seine Nachfolge warmzulaufen, er selbst aber würde seinen Vertrag gern verlängern. »Misstrauen erfasst ihn, er fürchtet die Zukunft, obwohl er früher so optimistisch dachte. Konzentrationsdefizite und einen spürbaren Leistungsknick versucht er zu verbergen«, sagt Graz.

Für die Alten wird die Luft tatsächlich messbar dünner. Im männlich dominierten Aktienindex Dax, der die nach Börsenwert und Handelsvolumen größten deutschen Unternehmen abbildet, sinkt der Anteil der über 60-jährigen Manager, die sich früher als erfahrene Silberrücken noch lange an der Spitze halten konnten. Spätestens seit im Juni die Frauenquote auch für Vorstände in bestimmten Großunternehmen zum Gesetz wurde, hat auch der Letzte kapiert: Der alte Mann wird aussortiert.

Laut der Auswertung von Graz waren Anfang 2021 von den 191 Dax-Vorständen 26 – allesamt Männer – über 60 Jahre alt, davon sind 8 Vorstandschefs. Demnach haben 13 der 30 Dax-Unternehmen keinen einzigen Vorstand über 60 mehr; zwölf nur jeweils einen. Was bislang als Erfahrungsvorsprung des Alters galt, scheint zum Knock-out-Faktor zu werden.

Dazu kommt der Kontrollverlust, den das Coronajahr mit sich brachte. Die Umstellung traf besonders diejenigen unvorbereitet, die nach alter Schule führen: mit Präsenz und der Dominanz des Eckbüros. Videokonferenzen haben diese Statusattribute über Nacht vernichtet; bei Zoom, Teams und Skype haben alle Teilnehmer gleich große Kästchen, egal ob CEO oder Trainee.

Aber auch ohne Pandemie hat sich die Arbeitswelt grundlegend geändert – sie ist unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden. Das verlangt neue Kompetenzen; Chefs brauchen eine Vision, wohin die Digitalisierung das eigene Geschäftsfeld führt, gepaart mit belastbarem Wissen über Themen wie Cybersecurity.

Viele aus der Generation Ü60 fühlen sich auf diesem Terrain entweder selbst unsicher – oder werden von anderen als nicht kompetent wahrgenommen. Frei nach dem Motto: Nur jung kann digital. »Manager über 60 fürchten, dass ihr Karriereende von anderen bestimmt wird und sie nicht Herr des Verfahrens sind«, sagt Graz. Statt goldenem Handschlag drohe ein »Fußtritt mit Schmerz«.

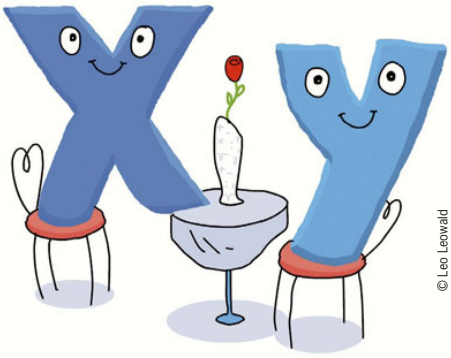
»Generell sind bei Männern die Einstiege schwierig«, meint der Arzt, »der Einstieg in den Beruf mit Mitte zwanzig, aber auch der Einstieg in die dritte Lebensphase. Oft fehlt die Sinnstiftung im privaten Umfeld.« Es sei für Männer eine der größten Herausforderungen, gesund durch die siebte Lebensdekade

»High Potential ist synonym mit halbwegs jung – ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt.«

Taschenbuch. € (D) 11,–
Verfügbar auch als E-Book

Ein gutes Rätsel hat eine einfache Lösung, ...

... die nicht so leicht zu finden ist! Holger Dambeck zeigt uns in 100 spannenden Rätseln, was Mathe wirklich ist: Freude am Nachdenken und am Finden genialer Lösungen. Viel Spaß beim Gehirnjogging!



© Leo Leowald

SPIEGEL Buchverlag KiWi

Die Angst des Chefs vor dem Ende

ARBEITSALLTAG Topmanager über 60 werden heute häufig aussortiert. Das ist besonders bitter für diejenigen, die ihr Privatleben der Karriere geopfert haben.

Christian Graz, 46, Chefarzt der Psychosomatik an der Max-Grundig-Klinik Bühlerhöhe, ist eine erfolgsverwöhnte und gesundheitsbewusste Klientel gewohnt. Auch ältere Topmanager lassen sich bei ihm durchchecken. Burn-out ist das verbreitetste Problem. In jüngster Zeit macht sich zudem eine tiefe Unsicherheit breit, die Graz als »60-plus-Syndrom« beschreibt. Es sind vor allem gestandene Macher, die gerade in eine Lebens- und Sinnkrise rutschen – mittlerweile die zweithäufigste Behandlungsindikation in seinem Fachbereich der Klinik.

»Als Arzt bekomme ich ungewohnte Fragen zu hören: Soll ich morgens einen oder eher zwei Ingwershots trinken? Habe ich zu viel Joghurt ins Müsli gerührt?« Graz erlebt etliche Patienten als bizarr hilflos – bis zum zwanghaft anmutenden Gesundheitswahn und zur festen Überzeugung, topfit bleiben zu müssen. »Manche treibt eine kindische Angst, etwas falsch zu machen, selbst wenn alle Vitalwerte gut sind und das Blutbild unauffällig.«

Der Chefarzt erzählt vom Finanzvorstand eines börsennotierten Unternehmens, 63 Jahre alt, bestens abgesichert, erwachsene Kinder, eigentlich alles im Lot. Doch der Mann schläft schlecht, macht sich, wie Graz berichtet, viele Sorgen und grübelt ständig. Jüngere scheinen sich für seine Nachfolge warmzulaufen, er selbst aber würde seinen Vertrag gern verlängern. »Misstrauen erfasst ihn, er fürchtet die Zukunft, obwohl er früher so optimistisch dachte. Konzentrationsdefizite und einen spürbaren Leistungsknick versucht er zu verbergen«, sagt Graz.

Für die Alten wird die Luft tatsächlich messbar dünner. Im männlich dominierten Aktienindex Dax, der die nach Börsenwert und Handelsvolumen größten deutschen Unternehmen abbildet, sinkt der Anteil der über 60-jährigen Manager, die sich früher als erfahrene Silberrücken noch lange an der Spitze halten konnten. Spätestens seit im Juni die Frauenquote auch für Vorstände in bestimmten Großunternehmen zum Gesetz wurde, hat auch der Letzte kapiert: Der alte Mann wird aussortiert.

Laut der Auswertung von Graz waren Anfang 2021 von den 191 Dax-Vorständen 26 – allesamt Männer – über 60 Jahre alt, davon sind 8 Vorstandschefs. Demnach haben 13 der 30 Dax-Unternehmen keinen einzigen Vorstand über 60 mehr; zwölf nur jeweils einen. Was bislang als Erfahrungsvorsprung des Alters galt, scheint zum Knock-out-Faktor zu werden.

Dazu kommt der Kontrollverlust, den das Coronajahr mit sich brachte. Die Umstellung traf besonders diejenigen unvorbereitet, die nach alter Schule führen: mit Präsenz und der Dominanz des Eckbüros. Videokonferenzen haben diese Statusattribute über Nacht vernichtet; bei Zoom, Teams und Skype haben alle Teilnehmer gleich große Kästchen, egal ob CEO oder Trainee.

Aber auch ohne Pandemie hat sich die Arbeitswelt grundlegend geändert – sie ist unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden. Das verlangt neue Kompetenzen; Chefs brauchen eine Vision, wohin die Digitalisierung das eigene Geschäftsfeld führt, gepaart mit belastbarem Wissen über Themen wie Cybersecurity.

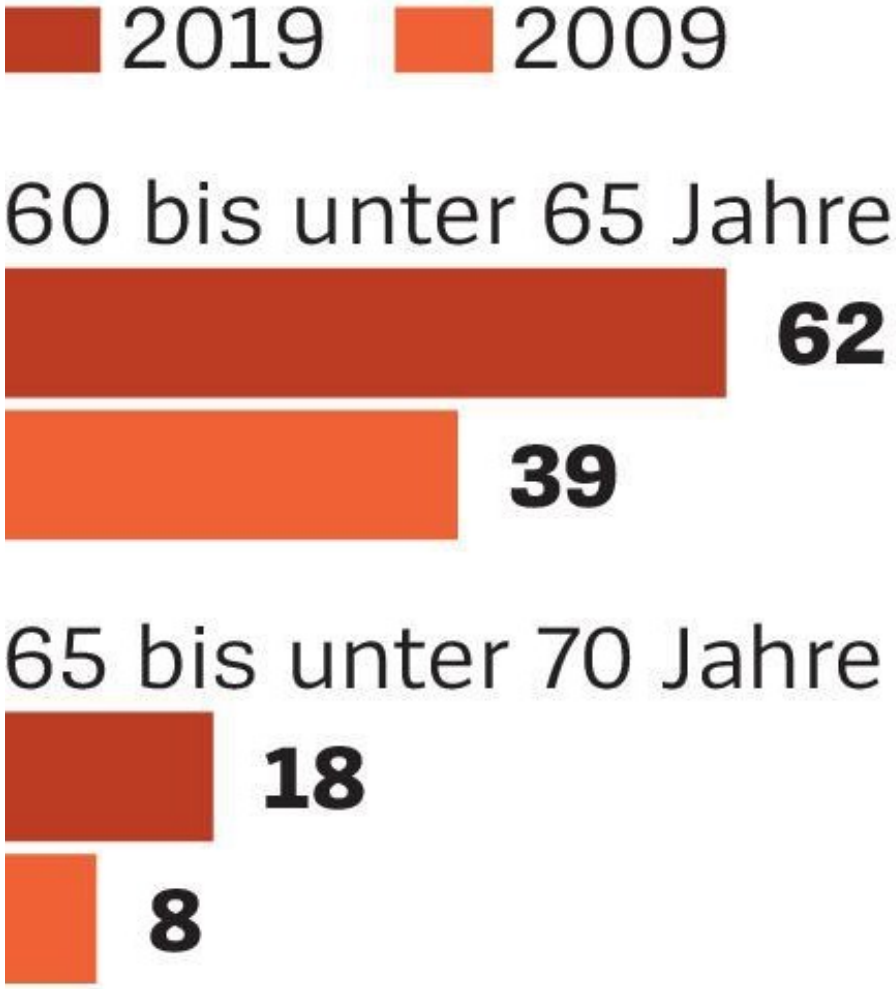
Viele aus der Generation Ü60 fühlen sich auf diesem Terrain entweder selbst unsicher – oder werden von anderen als nicht kompetent wahrgenommen. Frei nach dem Motto: Nur jung kann digital. »Manager über 60 fürchten, dass ihr Karriereende von anderen bestimmt wird und sie nicht Herr des Verfahrens sind«, sagt Graz. Statt goldenem Handschlag drohe ein »Fußtritt mit Schmerz«.

»Generell sind bei Männern die Einstiege schwierig«, meint der Arzt, »der Einstieg in den Beruf mit Mitte zwanzig, aber auch der Einstieg in die dritte Lebensphase. Oft fehlt die Sinnstiftung im privaten Umfeld.« Es sei für Männer eine der größten Herausforderungen, gesund durch die siebte Lebensdekade

»High Potential ist synonym mit halbwegs jung – ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt.«

Alternde Belegschaft

Erwerbstätige, in Prozent der jeweiligen Altersgruppe



S · Quelle: Destatis

Psychosomatiker Graz, Patient: »Fußtritt mit Schmerz«

zu kommen. Ältere Topmanager spürten das oft körperlich – als Stiche ins Herz. »Diese Klientel hat häufig funktionelle Herzbeschwerden: fühlt sich an wie ein Infarkt, ist aber keiner.«

Einen Plan fürs Unternehmen zu haben fällt diesen Männern nicht schwer. Ein Plan für sich selbst? Oft Fehlanzeige. Das macht den Ausstieg aus dem Berufsleben auch so schwierig.

In seinen Patientengesprächen fragt Graz gern nach: »Was ist das Wichtigste im Leben?« Die Antwort laute meist: Gesundheit. Der Psychiater und seine Patienten definieren dann gemeinsam, was dazu gehört. »Wir nähern uns den psychischen Kernthemen sehr bedacht und vorsichtig: Schauen Sie mal im Lebensrückblick, was bleibt, wenn Sie keine beruflich ausfüllende Aufgabe mehr haben. Was ist Ihr Plan für die private Zukunft? Viele schaffen es nicht, sich eine neue Aufgabe zu überlegen.«

Das ist kein weicher Faktor. Wer seine sozialen Beziehungen oder seine Ehe der Karriere geopfert hat, setzte damit auch seine Gesundheit aufs Spiel – umgekehrt kann seine Lebenserwartung deutlich erhöhen, wer auf sozialen und privaten Ausgleich achtet, wie eine Metaanalyse aus insgesamt 148 Studien vor gut zehn Jahren gezeigt hat.

Einer von Graz' Patienten, Ende sechzig, quält sich durch ein »Grübelkarussell«: Der schwerreiche Unternehmer wechselt gerade aus der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat, kann aber nicht recht loslassen und fühlt sich nach eigenen Angaben wie Sisyphos, der – scheinbar kurz vor dem Ziel – immer wieder von schweren Felsbrocken ins »depressive Tal« gezwungen werde. Den Absprung in seinen eigentlichen Lebenstraum, eine gemeinnützige Stiftung, kann er einfach nicht finden.

Das ist womöglich ein Luxusproblem – aber nicht nur. In den meisten Unternehmen gibt es auch für die übrige Belegschaft keinen Plan für die späten Lebensdekaden. Gefördert werden meist jüngere Menschen. Wo gibt es High-Potential-Programme für über 60-Jährige? Oder auch nur für über 50-Jährige? Dabei wäre es fatal anzunehmen, dass Ältere keine Leistung mehr bringen können oder wollen.

Laut Statistischem Bundesamt hat die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen so stark zugenommen wie in keiner anderen Altersgruppe: Von 39 Prozent im Jahr 2009 stieg sie auf 62 Prozent im Jahr 2019. Und bei den noch Älteren sieht die Entwicklung ähnlich aus: 2009 arbeiteten die 65- bis 69-Jährigen noch zu 8 Prozent, zehn Jahre später waren es schon 18 Prozent. Es ist eine logische Folge der demografischen Entwicklung. Aber bei Topmanagern gilt das offenkundig nicht.

Personalberater Christian Jerusalem, CEO des Meerbuscher Unternehmens WiseForce, hat sich auf ältere Arbeitnehmer und ihre Bedürfnisse spezialisiert, und er kritisiert die Tatenlosigkeit der allermeisten Firmen. Oft gehe es nur darum, die ältesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst günstig in den Vorruhestand zu schicken. Ein großer Fehler, sagt Jerusalem: »Das Narrativ des Alters muss geändert werden – vom Defizitären weg und dahin, Berufserfahrung und Alterskluglheit als Assets zu entdecken.« Das betreffe nicht nur die über 60-Jährigen, das gehe schon ab 50 Jahren los.

»Firmen müssen sich produktiv mit dem wachsenden Belegschaftsanteil älterer Menschen auseinandersetzen«, meint er. Fühlten ältere Arbeitnehmer sich nicht wertgeschätzt, setze etwas ein, das er »den Drift« nennt – eine langsame innere Verabschiedung vom Unternehmen, unter welcher die Arbeit leidet.

»Isolation und mangelnde Wertschätzung sind nicht nur schlecht für die Mitarbeiter selbst, sie kosten das Unternehmen auch immenses Geld.« Dabei ist es oft ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa mit digitaler Technik überfordert seien. Eine Untersuchung der Firma Dropbox etwa ergab, dass Angestellte, die 55 Jahre oder älter waren, im Schnitt drei verschiedene digitale Technologien souverän nutzten – Laptops, Tablets, Smartphones. Einziger Unterschied zu den jüngeren: Sie hatten zusätzlich eine stärkere Vorliebe für Festnetztelefone und nutzten zuweilen noch Faxgeräte.

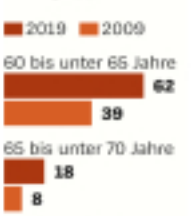
»High Potential ist synonym mit halbwegs jung, ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt«, sagt Jerusalem. Manche Leute könnten das geschickt verbergen und gäben nach außen den Macher, aber sie haderten innerlich mit Marginalisierung und Verlustängsten. »Unternehmen müssen anders fördern«, sagt Jerusalem, »ältere Mitarbeitende haben oft keine Lust mehr auf operative Führungspositionen, aber es gibt wenige Alternativen.«

Die Unternehmen müssten neue Rollen für ältere Mitarbeiter finden, in denen diese ihre Erfahrung einsetzen können, meint Jerusalem. Doch zu einem Ende ohne Schrecken gehöre es auch, sich jenseits des Jobs im Leben zu verankern, meint Psychosomatiker Graz. Er rät seinen Patienten gern zur Strategie des Philosophen Otfried Höffe (»Die hohe Kunst des Alterns«): »Laufen, lernen, lieben, lachen.« Aber das, meint er, müssten viele Manager nach Jahren im Haifischbecken erst mühsam lernen – und manchen gelinge es nie.

Maren Hoffmann ■

Alternde Belegschaft

Erwerbstätige, in Prozent der jeweiligen Altersgruppe



Quelle: Destatis

Jeannette Petri / DER SPIEGEL

Psychosomatiker Graz, Patient: »Fußtritt mit Schmerz«

zu kommen. Ältere Topmanager spürten das oft körperlich – als Stiche ins Herz. »Diese Klientel hat häufig funktionelle Herzbeschwerden: fühlt sich an wie ein Infarkt, ist aber keiner.«

Einen Plan fürs Unternehmen zu haben fällt diesen Männern nicht schwer. Ein Plan für sich selbst? Oft Fehlanzeige. Das macht den Ausstieg aus dem Berufsleben auch so schwierig.

In seinen Patientengesprächen fragt Graz gern nach: »Was ist das Wichtigste im Leben?« Die Antwort laute meist: Gesundheit. Der Psychiater und seine Patienten definieren dann gemeinsam, was dazu gehört. »Wir nähern uns den psychischen Kernthemen sehr bedacht und vorsichtig: Schauen Sie mal im Lebensrückblick, was bleibt, wenn Sie keine beruflich ausfüllende Aufgabe mehr haben. Was ist Ihr Plan für die private Zukunft? Viele schaffen es nicht, sich eine neue Aufgabe zu überlegen.«

Das ist kein weicher Faktor. Wer seine sozialen Beziehungen oder seine Ehe der Karriere geopfert hat, setzte damit auch seine Gesundheit aufs Spiel – umgekehrt kann seine Lebenserwartung deutlich erhöhen, wer auf sozialen und privaten Ausgleich achtet, wie eine Metaanalyse aus insgesamt 148 Studien vor gut zehn Jahren gezeigt hat.

Einer von Graz' Patienten, Ende sechzig, quält sich durch ein »Grübelkarussell«: Der schwerreiche Unternehmer wechselt gerade aus der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat, kann aber nicht recht loslassen und fühlt sich nach eigenen Angaben wie Sisyphos, der – scheinbar kurz vor dem Ziel – immer wieder von schweren Felsbrocken ins »depressive Tal« gezwungen werde. Den Absprung in seinen eigentlichen Lebenstraum, eine gemeinnützige Stiftung, kann er einfach nicht finden.

Das ist womöglich ein Luxusproblem – aber nicht nur. In den meisten Unternehmen gibt es auch für die übrige Belegschaft keinen Plan für die späten Lebensdekaden. Gefördert werden meist jüngere Menschen. Wo gibt es High-Potential-Programme für über 60-Jährige? Oder auch nur für über 50-Jährige? Dabei wäre es fatal anzunehmen, dass Ältere keine Leistung mehr bringen können oder wollen.

Laut Statistischem Bundesamt hat die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen so stark zugenommen wie in keiner anderen Altersgruppe: Von 39 Prozent im Jahr 2009 stieg sie auf 62 Prozent im Jahr 2019. Und bei den noch Älteren sieht die Entwicklung ähnlich aus: 2009 arbeiteten die 65- bis 69-Jährigen noch zu 8 Prozent, zehn Jahre später waren es schon 18 Prozent. Es ist eine logische Folge der demografischen Entwicklung. Aber bei Topmanagern gilt das offenkundig nicht.

Personalberater Christian Jerusalem, CEO des Meerbuscher Unternehmens WiseForce, hat sich auf ältere Arbeitnehmer und ihre Bedürfnisse spezialisiert, und er kritisiert die Tatenlosigkeit der allermeisten Firmen. Oft gehe es nur darum, die ältesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst günstig in den Vorruhestand zu schicken. Ein großer Fehler, sagt Jerusalem: »Das Narrativ des Alters muss geändert werden – vom Defizitären weg und dahin, Berufserfahrung und Altersklugheit als Assets zu entdecken.« Das betreffe nicht nur die über 60-Jährigen, das gehe schon ab 50 Jahren los.

»Firmen müssen sich produktiv mit dem wachsenden Belegschaftsanteil älterer Menschen auseinandersetzen«, meint er. Fühlten ältere Arbeitnehmer sich nicht wertgeschätzt, setze etwas ein, das er »den Drift« nennt – eine langsame innere Verabschiedung vom Unternehmen, unter welcher die Arbeit leidet.

»Isolation und mangelnde Wertschätzung sind nicht nur schlecht für die Mitarbeiter selbst, sie kosten das Unternehmen auch immenses Geld.« Dabei ist es oft ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa mit digitaler Technik überfordert seien. Eine Untersuchung der Firma Dropbox etwa ergab, dass Angestellte, die 55 Jahre oder älter waren, im Schnitt drei verschiedene digitale Technologien souverän nutzten – Laptops, Tablets, Smartphones. Einziger Unterschied zu den jüngeren: Sie hatten zusätzlich eine stärkere Vorliebe für Festnetztelefone und nutzten zuweilen noch Faxgeräte.

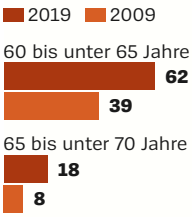
»High Potential ist synonym mit halbwegs jung, ältere Kollegen werden eher ausgebremst als ermutigt«, sagt Jerusalem. Manche Leute könnten das geschickt verbergen und gäben nach außen den Macher, aber sie haderten innerlich mit Marginalisierung und Verlustängsten. »Unternehmen müssen anders fördern«, sagt Jerusalem, »ältere Mitarbeitende haben oft keine Lust mehr auf operative Führungspositionen, aber es gibt wenige Alternativen.«

Die Unternehmen müssten neue Rollen für ältere Mitarbeiter finden, in denen diese ihre Erfahrung einsetzen können, meint Jerusalem. Doch zu einem Ende ohne Schrecken gehöre es auch, sich jenseits des Jobs im Leben zu verankern, meint Psychosomatiker Graz. Er rät seinen Patienten gern zur Strategie des Philosophen Otfried Höffe (»Die hohe Kunst des Alterns«): »Laufen, lernen, lieben, lachen.« Aber das, meint er, müssten viele Manager nach Jahren im Haifischbecken erst mühsam lernen – und manchen gelinge es nie.

Maren Hoffmann ■

Alternde Belegschaft

Erwerbstätige, in Prozent der jeweiligen Altersgruppe



S • Quelle: Destatis