



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences



Best Agers

Arbeitssituation, Gesundheit
und Karriereerwartungen

Prof. Dr. Erika Regnet

2019

INHALT

	Seite
Executive Summary	03
Einleitung	05
1. Aktuelle Arbeitssituation	06
2. Gesundheit	07
3. Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt	08
4. Berufliche Ziele	10
5. Neue Arbeitswelt	11
Fazit	12
Literatur	12

DOI: 10.23779/0005

Fotonachweis
Foto Deckblatt: Martin Duckek

EXECUTIVE SUMMARY

Zum zweiten Mal seit 2015 haben wir Best Ager befragt, um Aussagen zu ihrer Arbeitssituation, ihren beruflichen Perspektiven und Zielen sowie dem Gesundheitszustand zu erhalten.

Es zeigt sich, dass Fach- und Führungskräfte ihre Arbeitsfähigkeit – unabhängig vom Alter – durchgehend als sehr hoch bewerten. Sie sehen sich den beruflichen Anforderungen auch weiterhin gewachsen.

Die Arbeitszufriedenheit von Führungskräften ist hoch, während Fachspezialisten und Führungskräfte im unteren Management beruflich weniger zufrieden sind.

Gesunde Ernährung, Sport und Work-Life-Balance gelten als wichtig, doch es bleibt noch viel Luft nach oben. Jede/r Fünfte kann nach dem Arbeitstag nur schwer abschalten, jede/r Neunte sieht sich selbst Burnout gefährdet. Betrieblich angebotene Gesundheitsprogramme werden von Führungskräften jedoch kaum angenommen.

Obwohl Work-Life-Balance auch bei Führungskräften hoch im Kurs steht, herrschen lange Arbeitszeiten vor. 85 % der Fach- und Führungskräfte machen regelmäßig Überstunden. Die Arbeitszeitbelastung steigt mit der Führungsverantwortung und jeder weiteren Hierarchiestufe spürbar an. Auch der Zeitbedarf für Meetings hat sich – trotz Digitalisierung und agiler Arbeitsformen – im Management seit 2015 weiter erhöht.

Zufrieden sind Fach- und Führungskräfte mit der hohen Arbeitsbelastung nicht. Die meisten planen für die Zukunft nur noch moderate Überstunden. Arbeitszeiten von regelmäßig mehr als 50 Arbeitsstunden werden nur noch von wenigen Managern als sinnvoll betrachtet.

Downshifting statt weiterem Aufstieg und Karriere ist für jede/n Zweite/n attraktiv.

Die Flexibilität in der Arbeitswelt nimmt zu: Jede/r Dritte arbeitet inzwischen regelmäßig im Home Office. Die Möglichkeit, digital und mobil zu arbeiten, wird von allen hoch geschätzt.

Deutlich wird, ältere Fach- und Führungskräfte sind weiter leistungsbereit, sie wollen sich einbringen und aktiv mitgestalten. Sie haben konkrete Ziele und klare Vorstellungen zu ihrer beruflichen Zukunft.

Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander.

Zudem herrscht weiter ein Defizitmodell des Alters vor: Ältere werden von Jüngeren in der Zusammenarbeit besonders kritisch beurteilt.

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Erika Regnet

Professorin für Personalmanagement an der Hochschule Augsburg



In Kooperation mit:

Boris Gloger

Geschäftsführer der borisgloger consulting GmbH, Baden-Baden



EINLEITUNG

Der spätere Renteneintritt betrifft inzwischen alle Berufstätigen – seit 2012 müssen alle stufenweise länger arbeiten, bis im Jahr 2031 für alle Geburtsjahrgänge ab 1964 das 67. Lebensjahr als Schwelle für den Renteneintritt gilt. Firmen benötigen Fachkräfte – so heißt es allerorten. Doch benötigen sie auch Ältere? Nicht wenige große Unternehmen zahlen hohe Abfindungen bzw. bieten attraktive Vorruhestandsvereinbarungen, um Personen schon in der zweiten Hälfte ihres fünften Lebensjahrzehnts zur vorzeitigen Berufsaufgabe zu motivieren.

Und sind die Älteren, die Grey oder Silver Workers, die Best Agers wie wir sie nennen, überhaupt noch leistungsfähig und -bereit, also kompetent und motiviert? Wie bewerten sie ihre Arbeitssituation und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen? Welche beruflichen Ziele sind für Ältere noch reizvoll, welche realistisch? Wie stehen sie zu den Veränderungen in der Arbeitswelt?

In Fortführung der ersten Best Agers Studie aus dem Jahr 2015 wurden 2018 in Kooperation mit borisgloger consulting 534 Fach- und Führungskräfte in einer Online-Studie nach ihren Erfahrungen, Bewertungen und Zielen befragt.

Um Vergleiche durchzuführen, sollten unterschiedliche Altersgruppen, hierarchische Ebenen und beide Geschlechter erreicht werden.

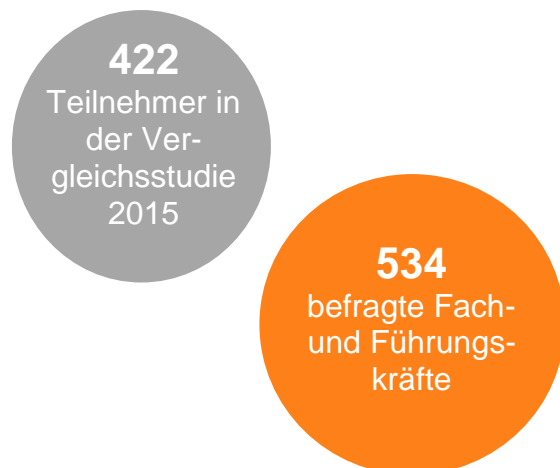
Im Folgenden sollen einige zentrale Ergebnisse veranschaulicht werden.

Studienteilnehmer

Teilgenommen haben

- 91 Vorstände, Geschäfts- und BereichsleiterInnen,
- 102 AbteilungsleiterInnen
- 193 Projekt- und GruppenleiterInnen sowie Personen in der Fachkarriere
- 107 SpezialistInnen ohne Führungsverantwortung
- 41 Selbständige.

Zwei Drittel der Befragten haben Führungsverantwortung, 18 % sind mittel- und unmittelbar sogar für mehr als 50 Mitarbeitende in ihrem Bereich verantwortlich.



Der Frauenanteil liegt bei 44 %, was durch die Kooperation mit Frauennetzwerken erreicht werden konnte und natürlich nicht repräsentativ für Führungsebenen ist.

Die Altersspanne umfasst das gesamte berufliche Spektrum von unter 35-Jährigen (15 %) bis zu 65-Jährigen (6 % sind 60 Jahre oder älter). 46 % sind 40-49 Jahre alt, 33 % 50-59 Jahre.

1. AKTUELLE ARBEITS-SITUATION

Hohe Arbeitszeitbelastung im Management

85 % der Fach- und Führungskräfte machen regelmäßig Überstunden. Lediglich jede/r siebte Befragte kommt mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 39 Stunden zurecht. 54 % arbeiten im Durchschnitt 40 – 49 Stunden, 31 % sogar regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche.

Die Arbeitszeitbelastung steigt mit der Führungsverantwortung und jeder weiteren Hierarchiestufe spürbar an. Besonders im Top-Management ist die Arbeitsbelastung hoch (Abbildung 1).

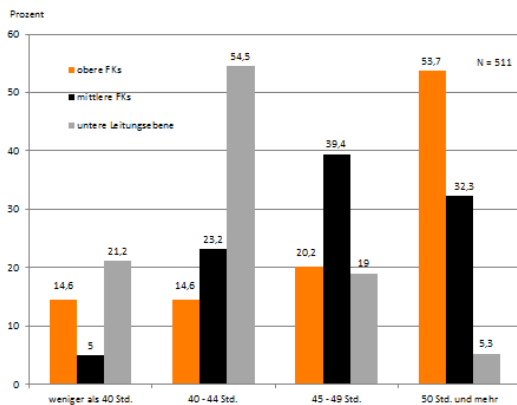


Abb. 1: Aktuelle Arbeitszeit im Vergleich der Hierarchieebenen

Work-Life-Balance oder Work-Life-Blending?

Moderne IT und Arbeitszeitflexibilisierungen haben auch das Arbeiten im Management deutlich verändert: Jede/r Dritte arbeitet inzwischen regelmäßig im Home Office. Die Möglichkeit, digital und mobil zu arbeiten, wird von allen hoch geschätzt.

Höhere und mittlere Führungskräfte sowie Selbstständige arbeiten häufig auch am Abend, am Wochenende, mobil und im Home Office. Selbst im Urlaub sind 20 % der Führungskräfte und immerhin noch 11 % der mittleren Führungsebene regelmäßig bzw. häufig beruflich tätig.

Doch jeder zweiten Top-Führungskraft ist ihr Urlaub heilig, sie arbeitet dann nie bzw. nur selten.

Beim Thema der Arbeitszeit fallen Altersunterschiede auf:

40 – 44-Jährige sind besonders häufig am Abend beruflich noch aktiv, während jüngere Befragte statistisch signifikant seltener am Abend, Wochenende, mobil und im Urlaub arbeiten.

42 %
im Top-Management
und **29 %** im
Mittelmanagement
arbeiten regelmäßig
am Abend

32 %
im Top-Management
und **18 %** im
Mittelmanagement
arbeiten regelmäßig
am Wochenende

Offen ist jedoch: Bleibt die klare Trennung der Freizeit von der Arbeit bei der jüngeren Generation stabil, wenn sie in (höhere) Führungspositionen kommt? Oder werden nur diejenigen nach oben aufsteigen, die bereit zu ständigen „Extra-Meilen“ sind?

Unzufrieden mit der Meetingkultur

Der Anteil an Meetings in der Berufszeit hat im Vergleich zur Studie von 2015 weiter zugenommen, 26 % sind sogar mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings (Abbildung 2). Der Zeitbedarf für Meetings hat sich also – trotz Digitalisierung und agiler Arbeitsformen – im Management weiter erhöht.

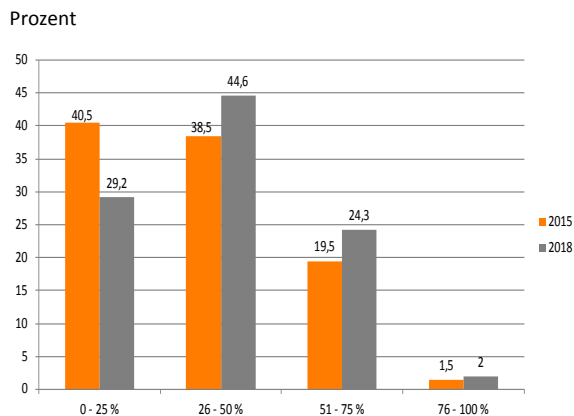


Abb. 2: Anteil der Meetings an der Arbeitszeit – Vergleich 2015 und 2018

Doch die Unzufriedenheit mit der bisherigen Meetingkultur ist enorm, lediglich 17 % sehen keinen Verbesserungsbedarf. Die anderen wünschen sich:

- 66 % effizientere Meetings,
- 35 % kürzere,
- 20 % generell weniger Meetings,
- 17 % wieder mehr face2face Meetings.

IT-gestützte, virtuelle Meetings wollen dagegen nur 7 % verstärkt sehen.

Hohe Belastung und Stress

Generell wird in der Arbeitssituation eine in den letzten Jahren sich verstärkende, hohe Belastung erlebt:

- 63 % bestätigen einen (stark) gestiegenen Ergebnisdruck,
- 58 % erleben (viel) mehr Stress als früher,
- 31 % (viel) mehr Konkurrenz als früher.

2. GESUNDHEIT

Die Best Ager fühlen sich fit und leistungsfähig

Inzwischen wird in der Gesellschaft sogar eine Lebensarbeitszeit bis 70 Jahren diskutiert, die Erwerbsquote der über 60-Jährigen ist zwar wieder gestiegen, liegt aber mit 58 % deutlich unter der der Jüngeren. Sind Menschen mit zunehmendem Alter noch leistungsfähig, können sie in einer komplexen, agilen Arbeitswelt weiter mithalten?

In Bezug auf die Arbeitsanforderungen bewerten 87 % der befragten Fach- und Führungskräfte ihre Arbeitsfähigkeit als sehr gut oder gut. Und auf einer Skala von „0=völlig arbeitsunfähig“ bis „10=derzeit beste Arbeitsfähigkeit“ liegt der Mittelwert bei dem hohen Wert 8,1 (Abbildung 3).

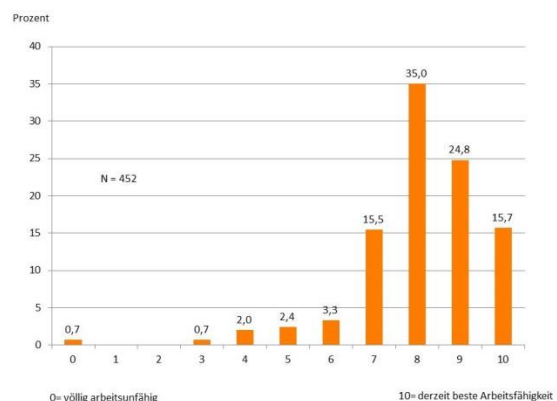


Abb. 3: Bewertung der eigenen Arbeitsfähigkeit

Alle Altersgruppen – ausgenommen sind lediglich die über 60-Jährigen – bewerten ihre Arbeitsfähigkeit als (sehr) gut. Dies gilt gleichermaßen für die verschiedenen Hierarchieebenen und im Geschlechtsvergleich.

Vor allem gesunde Ernährung, Sport und die Work-Life-Balance sind den Fach- und Führungskräften wichtig. Gesundheitsprogramme des Unternehmens werden zwar positiv bewertet,

jedoch von der Zielgruppe der Manager kaum genutzt, wahrscheinlich da sie zeitlich zu wenig Flexibilität bieten (Abbildung 4).

	gesunde Ernährung (M=4,4)	Sport (M=4,2)	geistiges Training (M=3,4)	Work-Life-Balance (M=4,1)	Gesundheitsförderungsprogramme der Unternehmen (M=2,2)
nie	4	16	78	13	222
2	31	59	94	49	88
3	49	53	57	77	38
4	121	116	90	119	62
5	198	143	95	140	31
immer	60	73	45	63	11

Abb. 4: Eigenes Gesundheitsverhalten

Manche Manager betreiben Raubbau an ihrer Gesundheit

Dies klingt grundsätzlich positiv, doch: Im mittleren Lebensalter (40 – 50 Jahre), also in der Rushhour des Lebens, achten die Befragten am wenigsten auf Ernährung und Sport.

14 % können sich in der Freizeit nicht ausreichend erholen

20 % können außerhalb der Arbeit nur schwer oder gar nicht abschalten

11 % sehen sich selbst (sehr) Burnout gefährdet

3. ZUSAMMENARBEIT JUNG und ALT

Mit einem Polaritätenprofil wurde erfasst, wie jüngere und ältere KollegInnen eingeschätzt werden. Anhand von 14 Kriterien konnten die Befragten ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der jüngeren Generation (bis 35 Jahre) und ebenso die Kooperation mit den über 50-Jährigen bewerten.

Viele Studien haben ergeben, dass Menschen bis ins hohe Alter leistungsfähig sind (vgl. zusammenfassend Regnet, 2014), dass aber andererseits in der Gesellschaft oft ein Defizitmodell des Alters vorherrscht.

Auch unsere Ergebnisse bestätigen leider das Fortbestehen des Defizitmodells.

Ältere werden kritischer beurteilt

Die jüngere Generation wird in der Zusammenarbeit im Durchschnitt als motivierter, flexibler, kommunikativer, ehrgeiziger, innovativer, aber auch als anspruchsvoller wahrgenommen (Abbildung 5).

Die Älteren können lediglich mit Zuverlässigkeit, stärkerem Teamverhalten und Genauigkeit punkten.

Besonders auffallend ist:

- Vor allem Jüngere sehen die älteren Kollegen und Führungskräfte kritisch,
- Gleichaltrige schätzen die Leistung der Älteren dagegen signifikant positiver ein.

Jüngere werden von Gleichaltrigen wie Älteren positiver beurteilt

Und entgegen der Erwartung und trotz mancher Klagen über den Nachwuchs: Ältere bewerten die Jüngeren nicht kritischer.

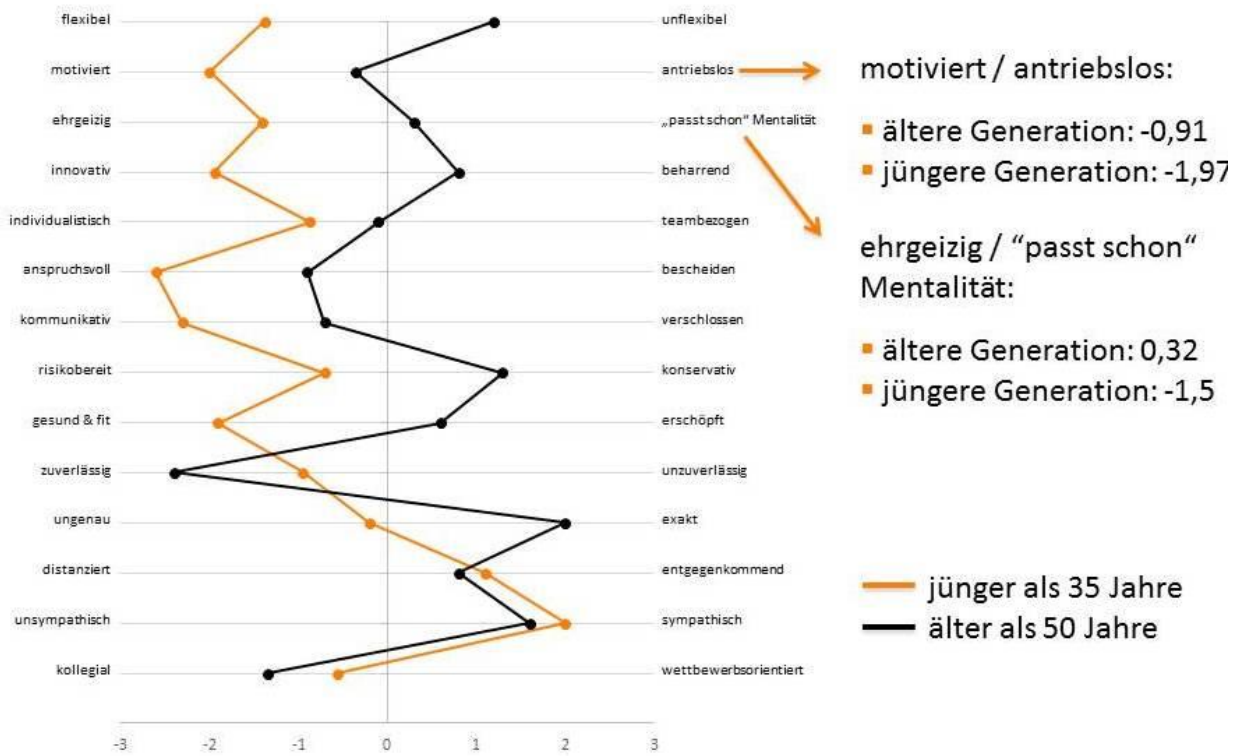


Abb. 5: Bewertung der Jüngeren und Älteren im Polaritätenprofil

4. BERUFLICHE ZIELE

Auch ältere Fach- und Führungskräfte sind weiter leistungsbereit, sie wollen sich einbringen und aktiv mitgestalten. Sie haben konkrete Ziele und klare Vorstellungen zu ihrer beruflichen Zukunft.

Gefragt danach, welche berufliche Veränderung noch eine Herausforderung wäre, wird vor allem der Aufstieg genannt (Abbildung 6). Ein knappes Viertel der Befragten kann sich auch einen Unternehmenswechsel vorstellen.

Hoch im Trend liegen zudem Wissensweitergabe und Mentorentätigkeit. Mit mehr Freiraum und Verantwortung ließen sich viele Ältere (im Übrigen kostenneutral) motivieren.

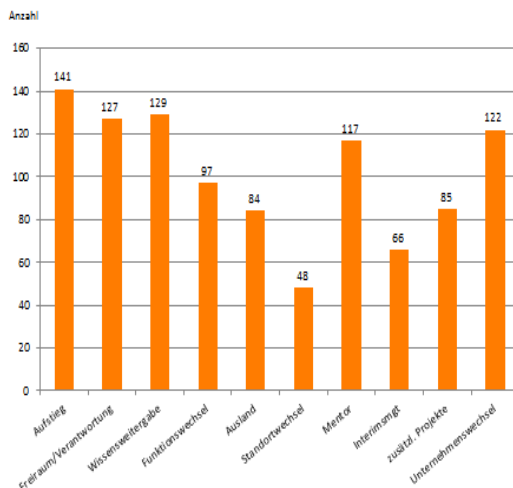


Abb. 6: Berufliche Herausforderungen

Ein Standortwechsel, eine Auslandstätigkeit oder eine Funktionsänderung sind nur für Einzelne von Interesse.

Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Die beruflichen Ziele sind altersunabhängig auch bei der Gruppe 40+ und 50+ vorhanden. Fach- und Führungskräfte bleiben in hohem Maße karrierebewusst. Doch befragt nach den Realisierungs-

sierungschancen sehen wir einen deutlichen Alterseffekt: Bereits die Gruppe 40+ sieht Aufstieg oder Unternehmenswechsel als signifikant weniger wahrscheinlich an als die jüngere Vergleichsgruppe. Noch geringere Chancen rechnen sich die über 50-Jährigen zu (Abbildung 7).

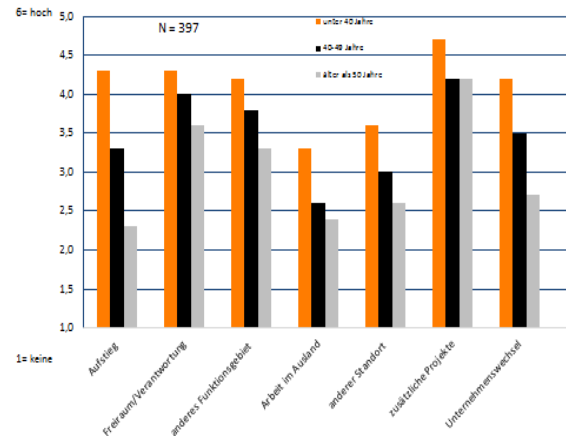


Abb. 7: Realisierungschancen im Altersvergleich (ausschließlich statistisch signifikante Ergebnisse)

Ältere sehen weniger berufliche Perspektiven

Selbst beim Ziel, mehr Freiraum und Verantwortung zu erhalten, gibt es einen signifikanten Alterseffekt zugunsten der Jüngeren.

51 % der unter 40-Jährigen halten einen **Aufstieg** für realistisch – aber nur noch 21 % der 40 – 49-Jährigen

50 % der unter 40-Jährigen halten einen **Unternehmenswechsel** für realistisch – aber nur noch 21 % der 40 – 49-Jährigen

5. NEUE ARBEITSWELT?

Lange Arbeitszeiten sind gebräuchlich, aber ungeliebt

Rund jede fünfte Fach- und Führungskraft arbeitet heute regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche. Überstunden sind üblich. Allerdings: Nicht nur die Generationen Y und Z wollen kürzere Arbeitszeiten. Abbildung 8 veranschaulicht, dass die Arbeitszeiten – im Vergleich zur Vorgängerstudie – auch im Management schon deutlich rückläufig sind.

Ist der gestresste Manager ein Bild der Vergangenheit? Das zu konstatieren, ist noch zu früh, doch die Erwartungen der Betroffenen gehen klar in diese Richtung.

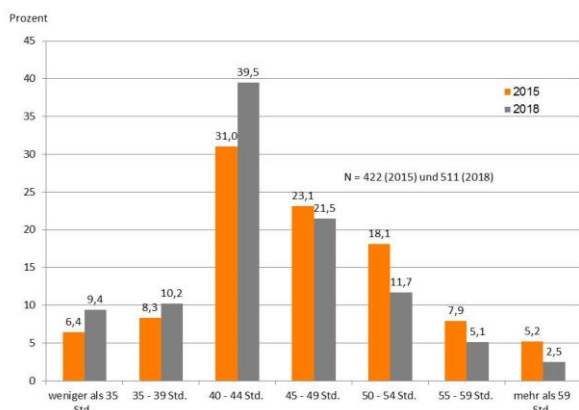


Abb. 8: Arbeitszeiten von Fach- und Führungskräften im Zeitvergleich

Downshifting statt Karriere?

Doch über alle Hierarchieebenen und Altersgruppen gilt: Die Mehrzahl der befragten Fach- und Führungskräfte, Männer wie Frauen, will kürzer arbeiten.

Jede/r Zweite kann sich sogar vorstellen, beruflich und hierarchisch einen Schritt zurückzugehen – z.B. um mehr Zeit zu haben und Führungsverantwortung abzugeben.

In der Gesamtgruppe plant ebenfalls jede/r Zweite für die Zukunft Arbeitszeiten nur noch bis zu 40 Stunden, ein gutes Drittel will moderate Überstunden bis zu 44 Wochenstunden leisten. Noch länger wollen selbst bei Fach- und Führungskräften gerade einmal 14 % arbeiten.

Jetzige Arbeitszeit	Anteil derer, die Arbeitszeit erhöhen wollen	Anteil derer, die Arbeitszeit beibehalten wollen	Anteil derer, die AZ senken wollen
Weniger als 40 Std.	4,4	95,6	
40 – 44 Std.	0,5	53,6	45,9
45 – 49 Std.	2,0	11,1	86,9
50 – 54 Std.	0,0	16,9	83,1
Mehr als 54 Std.	0,0	17,1	82,9

Abb. 9: Arbeitszeit – Wunsch und Wirklichkeit

In der obersten Führungsebene sind die Arbeitszeiten zwar am längsten (s.o.), die Top-Manager sind jedoch am ehesten zu (moderaten) Überstunden bereit. Doch auch bei ihnen liegt die Schmerzgrenze bei 50 Arbeitsstunden pro Woche.

Nur jede siebte besonders lang arbeitende Führungskraft will ihr Arbeitspensum beibehalten und auch zukünftig mehr als 50 Stunden pro Woche für ihren Beruf aufwenden.

84 % der obersten Führungskräfte wollen eine Arbeitszeit von maximal 50 Wochenstunden

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Wunsch nach vertretbaren Arbeitszeiten nicht nur von der Generation Y kommt (vgl. Regnet 2017). Auch im Management wird das Missfallen an überlangen Arbeitszeiten ein immer stärkeres Thema:

- Wer mehr als 50 Stunden beruflich engagiert ist, ist mit seiner Arbeitszeit am unzufriedensten und möchte diese **senken** (Abbildung 9).
- Der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung ist im Management seit 2015 weiter gestiegen.
- Wer weniger als 40 Stunden arbeitet, ist mit seiner Arbeitszeit am zufriedensten und möchte diese auch mehrheitlich beibehalten.

Kein Aufstieg macht auch nicht zufrieden

Liegt die Lösung nun darin, auf einer Fachposition zu verbleiben und sich dem Karrierestress zu verweigern?

Zumindest für beruflich ambitionierte Menschen ist dies keine empfehlenswerte Option: Personen in Fachposition und diejenigen auf der untersten Führungsebene weisen die geringste Arbeitszufriedenheit auf. Und dies trifft nicht nur auf die Zufriedenheit mit dem Gehalt, sondern auch den Freiraum, die Tätigkeit, die beruflichen Perspektiven, die Wertschätzung und die Arbeitszufriedenheit insgesamt zu.

Die höchsten Zufriedenheitswerte erreichen – im Übrigen auf allen Dimensionen – die oberen Führungskräfte, gefolgt vom Mittelmanagement.

Getoppt werden sie nur von der Gruppe der Selbstständigen, die durchgehend die höchste berufliche Zufriedenheit haben.

FAZIT

In Zeiten eines Fachkräftemangels werden Unternehmen stärker auf ältere Mitarbeitende setzen müssen – die Ergebnisse zeigen, dass ältere Fach- und Führungskräfte ebenso belastbar sind, viele sich weiterhin einbringen und aktiv gestalten wollen.

Hinsichtlich der in Deutschland weit verbreiteten Kultur langer Arbeitszeiten wird ein Umdenken wohl unverzichtbar werden. Mobiles Arbeiten wird hoch geschätzt, ein Work-Life-Blending aber sehr kritisch gesehen.

58 % der Top-Manager haben (sehr) hohe Arbeitszufriedenheit

50 % der unteren Führungskräfte haben (sehr) hohe Arbeitszufriedenheit

84 % der Selbstständigen haben (sehr) hohe Arbeitszufriedenheit

Literatur

- Regnet, E. (Hrsg.). (2017). Arbeitgeberattraktivität 2017. Interessante Aufgaben, gutes Betriebsklima und ausreichend Freizeit: Lernen Sie Ihre Mitarbeitenden von morgen kennen. Die Sicht der Absolventen der Hochschule Augsburg. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0002>.
- Regnet, E (2014). Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In L. von Rosenstiel et al. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Stuttgart. S. 671 – 685. 7. Auflage.

KONTAKT

Autorin und wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Erika Regnet
Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg

Tel.: 0821 - 5586-2921 oder -2917
Fax: 0821 - 5586 - 2902
erika.regnet@hs-augsburg.de

Kooperationspartner:

borisgloger consulting GmbH
Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden

Tel: 07221/39 87 37-0
office@borisgloger.com

BEST AGERS STUDIE 2015

Einen Überblick über die Ergebnisse der Vorgängerstudie finden Sie hier:

Regnet, E. (2015): Best Agers und ihr betriebliches Umfeld. In gp Forschung 2015, S. 169 – 171. Online im Internet: <https://www.hs-augsburg.de/Binaries/Binary8849/gp-forschung-2015.pdf>.



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences