

Was heißt da „altes Eisen“?

20.07.2007 | 15:36 | Von Erika Pichler (Die Presse)

Die Belegschaften werden immer älter, die Pensionsalter immer weiter hinausgeschoben. Und gleichzeitig gilt man schon mit 50 als Auslaufmodell. Stichwort „Age Management“: über ein altersgerechtes Wirtschaften, das Gewinn abwirft.

Mit „50 plus“ noch eine Fixanstellung in der Kommunikationsbranche „ergattern“? Unmöglich. So sehen es Personen, die selbst in den Berufsfeldern Werbung und Kommunikation tätig sind. Zwölf Führungskräfte aus dieser jugendheischenden Branche kommen in dem Buch „Mythen von Arbeit und Altern“ der beiden Sozialwissenschaftlerinnen Renate Böhm und Birgit Buchinger zu Wort. Fazit: Auch wenn Qualität und Erfahrung älterer „Werber“ anerkannt sind, auch wenn die Werbung selbst sich mit euphemistischen Begriffen wie „Best Ager“ oder „Golden Girls“ bemüht, diese Altersgruppe positiv zu besetzen und sogar inzwischen vereinzelt ältere Personen strategisch in ihren Kampagnen einsetzt – in den eigenen Reihen bevorzugt man doch nach wie vor die Jugend. „Mit 45 wirst du zum unpassenden Geschöpf“, sagt eine Interviewpartnerin.

Dass das nicht so sein muss, zeigt ein Beispiel aus Linz: die Voestalpine. Österreichs Industrie-Flaggschiff machte vor eineinhalb Jahren einen 54-Jährigen zum Leiter der Unternehmenskommunikation seines größten Bereiches, der Division Stahl – angesichts der oben beschriebenen Situation der Werbe- und Kommunikationsbranche eine geradezu waghalsig erscheinende Entscheidung. Der neue Kommunikationschef, Arthur Hagg, hatte zuvor bereits als selbstständiger Berater Programme für den Konzern entwickelt. Man habe ihn bereits gekannt und einfach als „zum Team passend“ empfunden, das sei wichtiger gewesen als irgendwelche Alterslimits. So einfach klingt es, wenn Voestalpine-Personalmanager Georg Heckmann die Prioritäten erklärt. Was sich irgendwie nach „Bauchentscheidung“ anhört, passt in Wirklichkeit zum Unternehmenskonzept. Fast jeder sechste Mitarbeiter, der seit 2000 am Standort Linz eingestellt wurde, war älter als 40 Jahre.

In der Voest begann man bereits in den Neunzigerjahren darüber nachzudenken, wie sich der künftige demografische Wandel auf das Unternehmen auswirken würde. Als Resultat dieses Nachdenkprozesses ist das „Life“-Programm der Voestalpine entstanden, eine breit gefächerte und inzwischen mehrfach preisgekrönte Initiative, die sich in zahlreichen Maßnahmen manifestiert. Dazu zählen unter anderem Gesundheitsförderung (zum Beispiel kostenlose Mitgliedschaft der Mitarbeiter in Fitness-Studios, Rückentraining et cetera), regelmäßige Mitarbeitergespräche mit den unmittelbar Vorgesetzten, die Empfehlung, in jedem Alter mindestens zwei Prozent der Jahresarbeitszeit zur Weiterbildung zu verwenden, Schulungen jüngerer Mitarbeiter durch ältere und – besonders bedeutsam für Schwerarbeiter – Erleichterungen im Schichtbetrieb.

„Wenn es nicht mehr geht . . .“

Ab einem Alter von 40 Jahren müsse man 150 Prozent seiner Kraft aufwenden, um in Nachtschichten die gleiche Leistung wie am Tag zu erbringen, ab dem 50. Lebensjahr 200 Prozent, erläutert Voestalpine-Arbeitsmediziner Konrad Pointner. Rechnung getragen wurde dieser Erkenntnis zum Beispiel in der Kokerei – durch Umstellung von einem Vierschicht-Modell (mit jeweils drei freien Tagen) auf ein Fünfschicht-Modell (mit jeweils vier aufeinanderfolgenden freien Tagen) zur besseren Regeneration. Interessant ist, dass vor allem die jüngeren Arbeiter sich für das neue Modell entschieden, obwohl es etwas weniger Lohn bedeutet (34 statt 38 Stunden).

Gut angenommen wird auch das Weiterbildungsangebot – von Ernährungsschulungen bis zur Job-Rotation. Für den 32-jährigen Roman Primetzhofer, dem ein zweijähriger Fachkurs für Hüttenwesen bezahlt wird, waren diese Weiterbildungsmöglichkeiten und die soziale Sicherheit, die die Voestalpine bietet, sogar der Grund, seine frühere Firma – einen privaten Installateurbetrieb – trotz besseren Verdienstes zu verlassen.

Im belastenden Arbeitsbereich Bandbeschichtung (hier werden – vereinfacht gesagt – Lacke auf Blech aufgebracht) wurden die Mitarbeiter und auch die Arbeitsmediziner in die Gestaltung der neuen Anlage eingebunden. Das Ergebnis sind hellere, freundliche Hallen, ergonomische Arbeitsplätze, besserer Lärmschutz, Tageslichtkuppeln, Klimatisierung, kommunikativer gestaltete Steuerstände.

Und dennoch – trotz aller arbeitserleichternden Maßnahmen – stellt sich die Frage: Ist es Schichtarbeitern zuzumuten, künftig weit über das 60. Lebensjahr hinaus zu arbeiten? Derzeit werden sie mit 57 Jahren mit allen Begleitmaßnahmen in die Frühpension entlassen. Die physischen Grenzen machen sich an stark belastenden Arbeitsplätzen oft schon viel früher bemerkbar, und sie werden in der Voestalpine respektiert. „Wenn es nicht mehr geht, geht es nicht mehr“ – dieser Satz ist mehrfach zu hören, von den Arbeitern selbst, aber auch von Vorgesetzten. In solchen Fällen würden schon jetzt andere Einsatzbereiche gefunden, meint Schichtmeister Manfred Wolfsegger. Und dies sei wohl auch die einzig praktikable Lösung, falls wirklich jemals weit über das 57. Lebensjahr hinaus gearbeitet werden müsse.

Die Frage, wie man gerade im Produktionsbereich mit der Generation „60 plus“ umgehen soll, die dort derzeit so gut wie nicht vorhanden ist, wird auch in dem Buch „Mythen von Arbeit und Altern“ gestellt. Heinrich Geißler, der als Unternehmensberater auf „Age Management“ spezialisiert ist, sieht sie als eine der wichtigsten Herausforderungen künftigen Wirtschaftens. Andere Zukunftsthemen sind für Geißler zum Beispiel die Pflege der Familienmitglieder von Mitarbeitern, für die Modelle analog zu den Betriebskindergärten gefunden werden könnten, und vieles mehr.

Auch sonst fehlt es nicht an Konzepten und Modellen altersgerechten Wirtschaftens, aber die Umsetzung in die Praxis von Unternehmen lässt auf sich warten. Das Bewusstsein für das Problem alternder Belegschaften ist auf höchster europäischer Ebene geschaffen (Lissabon-Strategie), aber konkrete nationale Handlungspläne gibt es nur in wenigen Staaten.

Europaweite Vorreiter sind wie so oft die skandinavischen Länder. In Finnland etwa begann die Wahrnehmung von „Age Management“ durch die Politik schon in den frühen Neunzigerjahren. Längsschnittstudien hatten damals ergeben, dass für die Arbeitsfähigkeit älter werdender Menschen nicht deren Gesundheit maßgeblich sei, auch nicht deren Kompetenz, sondern ihre Vorgesetzten. Gutes Management bedeutet gute Arbeitsfähigkeit, schlechtes Management schlechte Arbeitsfähigkeit.

Noch vor der Jahrtausendwende begann man – nun bereits von der Regierung beauftragt – mit „Age-Management“-Coaching in Betrieben. Zuerst nahm man sich die Führungskräfte vor. „Die haben gleich gesagt, dass sie das übersehen haben“, erzählt Juhani Ilmarinen vom Institut für Arbeitsmedizin in Helsinki, Europas Papst der „Age-Management“-Forschung. „Bis dahin ist es leicht. Die große Frage ist aber, ob sie bereit sind, ihr Verhalten in der Praxis wirklich zu ändern.“

Dass „Age Management“ nicht nur dem Wohl der arbeitenden Menschen, sondern auch der Rentabilität eines Unternehmens zugute kommen kann, zeigt eine Auswahl von internationalen Beispielen, die Renate Böhm und Birgit Buchinger für ihr Buch zusammengetragen haben. So begann etwa die schottische Halifax-Bank im Jahr 1995, „Age-Management“-Maßnahmen in ihre Unternehmensstrategie aufzunehmen.

Motive dafür waren nicht nur eine traditionelle sozial-ethische Orientierung und die Erkenntnis, dass eine altersgemischte Kundschaft auch nach einer altersgemischten Belegschaft verlangt. Auch handfeste wirtschaftliche Gründe gaben den Ausschlag: So hatte eine Blitzanalyse im Versicherungsunternehmen der Bank ergeben, dass in sechs Bereichen die über 50 Jahre alten Mitarbeiter in ihrem Jahresergebnis um mehr als 200.000 Euro über dem Durchschnitt lagen. Vor allem aber war man sich der Tatsache bewusst, dass Altersgleichberechtigung inzwischen ein wesentliches Argument im Wettbewerb um die besten Köpfe auf dem Arbeitsmarkt ist, weil sie längerfristige und stabilere Karrierechancen eröffnet.

Beseitigung der Altersgrenzen

Das Maßnahmenpaket, das bei Halifax, diesen Erkenntnissen folgend, geschnürt wurde, umfasst unter anderem die Beseitigung der Altersgrenzen in Stelleninseraten, Werbemitteln und Kampagnen, die Überarbeitung aller Systeme von Prämien und Sonderregelungen, um sicherzustellen, dass Leistung und Verdienste belohnt werden und nicht das Lebensalter, die laufende Beobachtung der Altersverteilung im Unternehmen, eine Trainingsoffensive zur Verbesserung der IT-Fertigkeiten älterer Mitarbeiter, die Öffnung der Altersgrenze der Mitarbeiter über das Pensionsalter von 62 Jahren hinaus und die Ermutigung der Personalabteilungen, Mitarbeiter über 62 zu engagieren und in die Teams zu integrieren.

Als Ergebnisse kann das Unternehmen nicht nur die nach wie vor weit überdurchschnittlichen Versicherungsabschlüsse der „50-plus-Mitarbeiter“ verzeichnen, sondern auch geringere Kosten für Personalrekrutierung und Training, steigende Mitarbeiterzufriedenheit in allen Altersgruppen und ebenso steigende Kundenzufriedenheit, außerdem natürlich den Imagegewinn in der Öffentlichkeit als altersgerechtes Unternehmen.

Insgesamt deuten viele dieser Ansätze auf ein Weltbild hin, das Alter und die damit verbundenen Abbauprozesse nicht als Störungen sieht, sondern als „lebendige

Ausdrucksweisen von Menschsein“, wie Böhm und Buchinger in ihrem letzten Kapitel formulieren. Gelingt es, ein solches Weltbild – auch medial – besser zu transportieren (wozu die eingangs angesprochene Werbebranche vieles beitragen könnte), so wird vielleicht möglich, was bisher unmöglich schien: auch künftig Wirtschaftswachstum mit Personen zu erreichen, die vor Kurzem noch als „insuffizient“ galten. ■

AGE MANAGEMENT: Zum Nachlesen

Der Band „Mythen von Arbeit und Altern“ von Renate Böhm und Birgit Buchinger (207 S., geb., € 24,90) ist im Echomedia Verlag, Wien, erschienen.

Renate Böhm ist seit 1985 für die Arbeiterkammer Salzburg sowie in sozialen Organisationen und Netzwerken tätig.

Birgit Buchinger ist Mitbegründerin der Gesellschaft für Sozialforschung und Entwicklung „So!ution“ mit Sitz in Salzburg.