

Age Management-Strategien Die Österreichische Marketing-Gesellschaft (ÖGM) setzt sich mit den Mythen von Arbeit und Altern auseinander

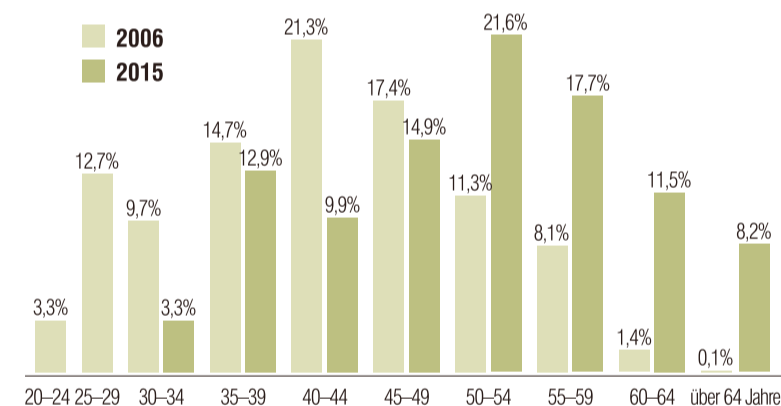
Grünes Licht für Herbstzeitlose

**BIRGIT BUCHINGER
RENATE BÖHM**
Sozialforscherinnen,
Buchautorinnen, www.solution.co.at



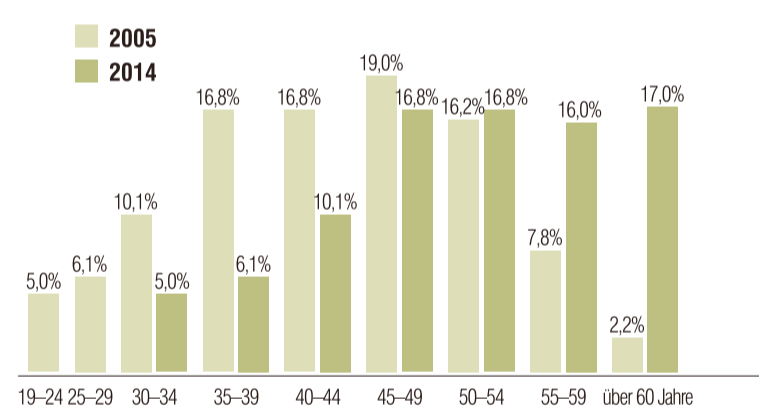
Altern an sich ist für viele ein schwieriger Prozess. In Kombination mit Arbeit ist er offenbar noch weniger erstrebenswert. Geplant mit demografischen Entwicklungen entsteht daraus eine bedenkliche Schiefelage des Verhältnisses von jungen, produktiven Personen und älteren, unproduktiven. Zeit umzudenken.

ALTERSVERTEILUNG IN DER PFLEGEBRANCHE 2006–2015



Quelle: Heinrich Geissler, www.arbeitsleben.com; Grafik: Rainund Appl

ALTERSVERTEILUNG IN DER VERWALTUNG 2005–2014



Quelle: Heinrich Geissler, www.arbeitsleben.com; Grafik: Rainund Appl

Die Beispiele der Altersverteilung im Bereich Pflege (einem ausgewählten Krankenhaus) und im Bereich öffentliche Verwaltung heute und in zehn Jahren: Prognosen, die – ausgehend davon, dass alle das Pensionsalter erreichen können, wollen und werden – eine deutliche Sprache sprechen.

„

Juhani Ilmarinen, ein finnischer Arbeitswissenschaftler, umreißt tiefenscharf, worum es geht: Wer nur die Pensionsantrittszeiten hinausschiebt, aber die Arbeitsfähigkeit und damit die Arbeitsbedingungen nicht verbessert, wird auf dem Bauch landen.“

**BIRGIT BUCHINGER
RENATE BÖHM**

Grüß Gott, Sie sind Jahrgang 1950 und teuer.“ Eine ebenso simple wie klare und unmissverständliche Ansage. Clara Lehner*, Journalistin und einer unserer Interviewpartnerinnen im Zuge der Arbeit am Buch „Mythen von Arbeit und Altern“, wurde so nahegelegt, freiwillig vorzeitig in Pension zu gehen. Wiewohl sie es nicht tat, steht ihre Erfahrung doch stellvertretend für einen immer noch präsenten Umgang mit älteren Arbeitnehmern. Frei nach dem Motto: Alte sind nicht sexy, arbeitende Alte noch weniger.

Vergreiste Baywatcher?

Wie sehen die Betroffenen die Situation? Haben sie ohnehin keine Lust mehr, zu arbeiten, wie die Werbung es so unmissverständlich vermittelt? Stichwort vergreiste Baywatcher, die ihren schlaffen Körper zum Einsatz bewegen; dazu die passende Stimme aus dem Off: „Und wie lange wollen Sie arbeiten?“ Wollte man eine Quintessenz

aus unseren Gesprächen mit 42- bis 63-jährigen Führungskräften – überwiegend aus der ewig jungen Werbe- und Medienbranche – ziehen, ergibt sich ein anderes, differenzierteres Bild: Unter anderem, dass erst das Jung-, später das Altsein im (Karriere)Weg steht.

Journalistin Lehner dazu: „Am Beginn der Karriere hört man oft, dass man zu jung ist, dann gibt es ziemlich gute Jahre zwischen 30 und 45, 48, dann kommen schon dezente Hinweise: „Wann gehst du in Pension und wie wirst du das denn machen?“ Ein ambivalentes Verhältnis zwischen den Generationen scheint damit vorprogrammiert und ist Realität. Heidi Obermeier, 43, Fressnapf Tiernahrungs GmbH-GF, fasst den inneren Konflikt so in Worte: „Ich bilde die Jungen nach mir aus, weil ich mich da oben nur weiterentwickeln kann, wenn ich starke Leute hinter mir habe. Aber die Jungen, die nachkommen, werden natürlich irgendwann einmal die Frage stellen: „Liefert die noch einen guten Job?“. Ja, diese Angst ist sicherlich da.“ Wahrgenommen wird Alternwerden branchenspezifisch unterschiedlich: „Ein männ-

licher Werber, egal ob er 40 oder 50 ist, hat die Einstellung, dass er genauso jugendlich, frisch und kreativ ist, wie ein Zwanzigjähriger“, meint etwa der aus diesem Bereich kommende Dieter Weiser. Wie jung man sich fühlt, spielt aber derzeit ohnehin keine Rolle. Was zählt, ist einzig das reale Alter.

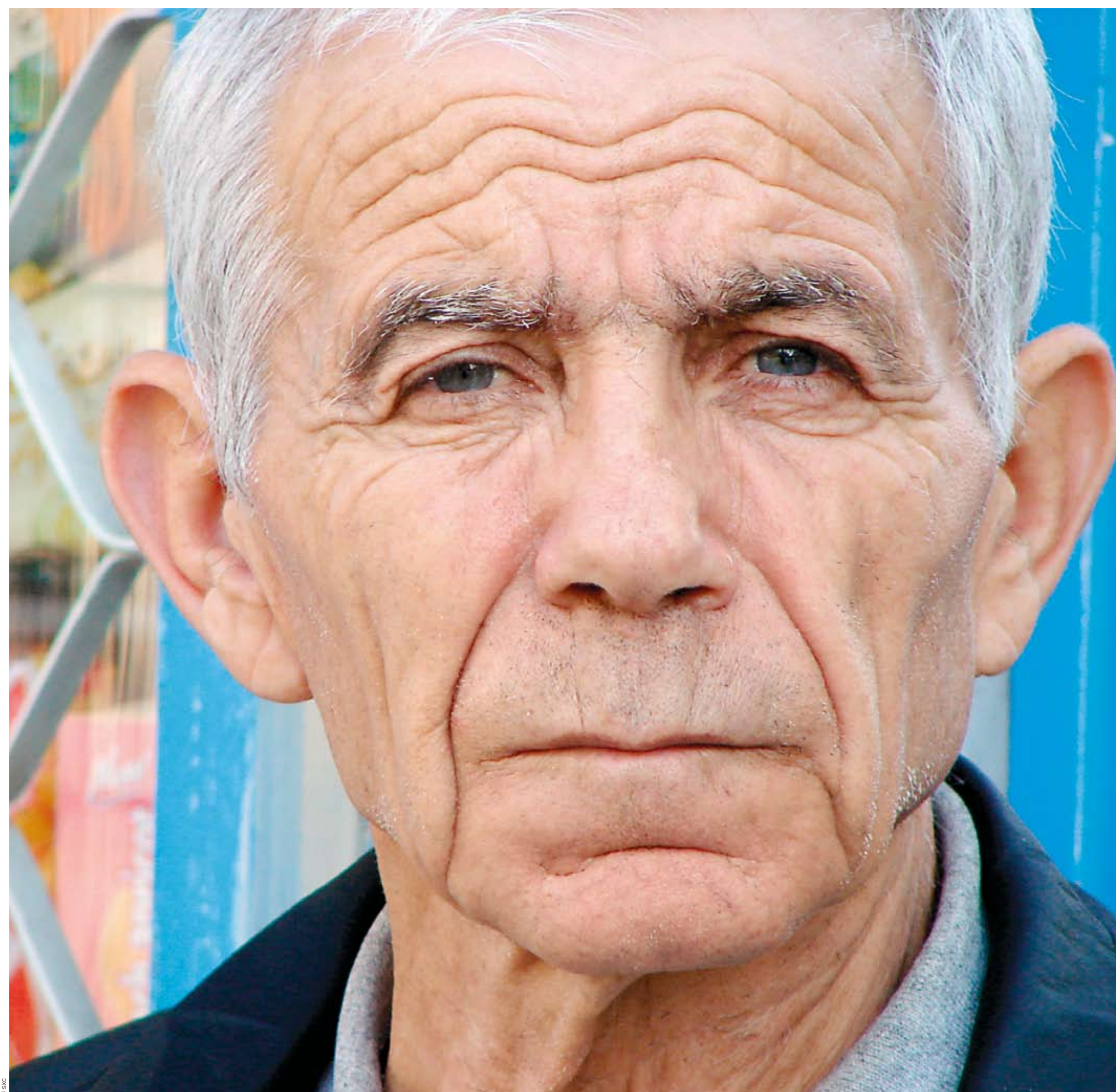
Die Zukunft: Arbeiten bis 65

Ob wir lebenslang arbeiten können, dürfen oder wollen, diese Fragen stehen allerdings ohnehin nicht mehr im Mittelpunkt. Noch 65-jährig im Erwerbsprozess zu sein, wird vielmehr die Regel sein. Die Kinder, die den Arbeitsmarkt ab 2022 beeinflussen können, müssen heute schon geboren sein, und die Einwanderungsszenarien sind berechenbar. Will heißen: Arbeitgeber, -nehmer und Selbstständige müssen sich mit diesem Faktum auseinandersetzen. Erste zusammen mit politisch Verantwortlichen im Speziellen mit der Schaffung ökonomischer Rahmenbedingungen eines Arbeitsmarktes für Ältere, hierzulande fragmentarisch bis nicht vorhanden. Wenn

diese stimmig sind – die nordeuropäischen Länder führen längst vor, wie es geht –, dann kann lebenslanges Arbeiten durchaus sexy sein.

Stichwort Age Management

Das neue Zauberwort heißt Age Management – ein Instrument des gesellschaftlichen und betrieblichen Umgangs mit Alter und Arbeit. Juhani Ilmarinen, 61 Jahre, seit 2006 Leiter des Themengebets „Life Course and Work“ am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin, ist Experte auf diesem Gebiet. Er startete schon 1981 mit Längsschnittstudien zum Thema in kommunalen Betrieben. Die Erkenntnisse gelten noch heute, insbesondere eine: „Nach elf Jahren war klar, dass die wichtigste Rolle bei der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer die Vorgesetzten spielen.“ Womit bisherige Annahmen wie Gesundheit oder Kompetenz seien ausschlaggebend, vom Tisch waren. Zumal die Studie repräsentativ war, also von wissenschaftlichen Ergebnissen und nicht etwa vom Zufall auszugehen ist: „6.500 Leute waren einbezogen, elf Jahre



später gab es ein Follow-up. Die Ergebnisse haben sich in beide Richtungen – gutes und schlechtes Management – bestätigt“, geht Ilmarinen ins Detail. Was passierte danach in Finnland? Auf der Regierungsebene wurden verschiedene Aktivitäten gesetzt, die 1999 im Start eines Age Management-Coaching ihren Höhepunkt fanden. Die Nachfrage ist groß: Durchschnittlich rund 30% aller Betriebe nehmen die Herausforderung an, im kommunalen Bereich 40, im staatlichen 50%. 50 bis 100 Anfragen erhält der Experte pro Jahr von Betrieben im Hinblick auf Age Management-Kurse; einbezogen werden alle, unabhängig vom Alter.

Die konkreten Schritte

„Im Bereich der Einstellungen ist die erste Reform anzustreben“, sagt der Experte. Der zweite Schritt sei die Pensionsreform, aber nicht die österreichische Version, sondern gekoppelt mit einer Arbeitslebensreform. Essenziell sei zudem die Pensionsantritt-Flexibilität. Für sinnvoll hält er 60 bis 70 Jahre. Wobei der tatsächliche

Antritt von der individuellen Situation abhängt. Regierungen alleine hätten aber nicht die Power, diese Breite durchzusetzen, wie das finnische Beispiel – 63 bis 68 Jahre – beweise. Abgesehen davon brauche es eine Work-Life-Reform mit Flexibilitäten und Anpassungen sowie eine des Gesundheitswesens.

Best Practice-Beispiele

Dass die Umsetzung von Age Management-Strategien lohnt, zeigen internationale wie nationale Beispiele. Insbesondere engagiert gibt sich die Banken- und Versicherungsbranche. Dort weiß man heute: Älteren wird in Lebens-, Sicherheits- und Geldfragen oft mehr Vertrauen entgegengebracht. Halifax – Bank of Scotland verabschiedete in diesem Sinne z.B. 1995 eine proaktive Human-Resources-Strategie zur Vermeidung von Kompetenzverlusten und für den Ausbau der Altersvielfalt. Umgesetzt wurde sie via Zielvereinbarungen, Bewusstseinsbildung, Fokusgruppen, interne Best-Practice-Sammlungen, Wissensmanagement und Kommunikationssele-

mente. Die Palette der Maßnahmen reichte von der Beseitigung der Altersgrenzen in Inseratstexten bis hin zur Verbesserung der Systematik des Leistungsnachweises für Prämien, Vergütungen und Sonderregelungen. Letzteres, um sicherzugehen, dass Leistung und Verdienste belohnt werden und nicht das Alter. Der Erfolg kann sich sehen lassen: Eine Blitzumfrage danach zeigte, dass die Mitarbeiter über 50 in sechs Bereichen in ihrem Jahresergebnis 130.000 Pfund (211.512 €) über dem Durchschnitt lagen.

Aber auch in Österreich finden sich Vorzeigebetriebe: Die voestalpine AG z.B. gilt als Pionierbetrieb in der strategischen Förderung älterer Arbeitnehmer. Im Jahr 2000 startete sie LIFE (Lebensfroh – Ideenreich – Fit – Erfolgreich), ein umfassendes Programm zur Anpassung von Unternehmenskultur und Arbeitsprozessen an das Alternwerden der Belegschaft. Nach dem Erzielen einer grundlegenden Einstellungsänderung aller Beteiligten wurden Unternehmenskultur, Führung und Personalentwicklung, Ge-

sundheit und Sicherheit bis hin zu Integrationsmanagement und Chancengleichheit ins Visier genommen. Entwickelt wurden Maßnahmen, wie beispielsweise die Abschaffung von Nachtarbeit in jenen Bereichen, in denen sie nicht notwendig ist und solche zur Vermeidung von Lärm und Schmutz.

Zu überwinden war, so Unternehmensberaterin Michaela Erkl-Zoffmann, die den Prozess begleitet hat, die Einstellung vieler Mitarbeiter: „Da kann man nichts machen, so müssen wir arbeiten, weil Gewinne erzielt werden müssen. Aber wir lassen uns das abgelten, entweder durch Geld oder durch einen früheren Austritt aus dem Unternehmen.“ Dass via Age Management hier eine Veränderung herbeigeführt wurde, das hält sie für „revolutionär“.

Die gesamte Auseinandersetzung mit dem Thema findet sich in: Böhm, R., Buchinger, B.: Mythen von Arbeit und Altern, Österreichische Marketing-Gesellschaft, Bd. 3, Wien 2007, ecomedia Verlag, ISBN 3-901761-63-2 bzw. 978-3-901761-63-8.



Wann ist ein Mensch alt? Im Arbeitsprozess zählen bis dato nur die harten Fakten, spricht das reale Alter. Wie jung sich jemand fühlt, ist (noch) sekundär.