

Im Gespräch mit Rudolf Karazman

„Altern ist kein Abbau-, sondern ein Umbauprozess“



Foto: Karazman © Johannes Hloch

Rudolf Karazman hat viele Unternehmen in Österreich zum Thema Arbeit & Alter beraten. Der Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Arzt für Arbeitsmedizin und Psychotherapeut entwickelte den Human Work Index und den Führungsansatz des Human Quality Managements. Er ist Gründer und Gesellschafter des Beratungsunternehmens IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Lektor an der WU Wien. Mit dem personal manager sprach er über die Potenziale des Älterwerdens und über Unternehmen, die davon profitieren.

Herr Karazman, die Lebensarbeitszeiten steigen. Heute sind schon deutlich mehr Menschen im Alter zwischen 55 und 65 Jahren in einem Dienstverhältnis als noch als vor zehn Jahren. Hat sich die Einstellung in den Unternehmen gegenüber älteren Mitarbeitern und Bewerbern in dieser Zeit verändert?

Ja, vor allem wenn wir noch länger zurückschauen und die vergangenen 30 bis 40 Jahre Revue passieren lassen, ist einiges passiert. In den 1980er-Jahren haben viele Industriebetriebe ihre Belegschaften rationalisiert und dabei meist die älteren Mitarbeiter in Frühpension geschickt, während die jüngeren geblieben sind. Aber irgendwann waren die Jungen auch 45 Jahre und älter – und in den Betrieben wuchs die Angst, bald ohne Arbeiter da zu stehen. Unter diesem Leidensdruck haben sich die ersten Betriebe damit beschäftigt, wie sie ältere Mitarbeiter länger produktiv halten können. Auf der Websei-

te www.arbeitundalter.at haben wir anhand von Projektbeispielen dargestellt, wie Unternehmen ihre Produktivität steigern können, indem sie die Erfahrungen älterer Mitarbeiter besser nutzen. Daraufhin sind viele Unternehmer hellhörig geworden und haben aus strategischen Gründen begonnen, sich mit Productive Aging zu beschäftigen.

Dennoch haben nach wie vor viele Menschen ab 50 Probleme, eine Stelle zu finden. Welche Vorurteile spielen hier eine Rolle?

Ich würde nicht von Vorurteilen sprechen, sondern eher von Nichtwissen. Die Menschen werden heute so alt wie nie zuvor. Wer früher 60 Jahre wurde, gehörte schon zu den Alten. Das ist heute anders. Doch diese Bilder vom Alter, geprägt durch unsere Eltern, Großeltern und die Traditionen und Arbeitsbedingungen der Industrialisierung, bestimmen nach wie vor unsere Vorstellung davon, dass Altern ein

Abbauprozess ist. Wir haben kaum Vorbilder, die zeigen, wie man mit 70 produktiv sein kann. Und so kommt es zu einer self-fulfilling prophecy: Die Führungskräfte trauen Leuten ab 50 immer weniger zu, weil sie es nicht anders wissen. Die Betriebsräte glauben, sie müssten sich über Frühpensionen profilieren. Die Mitarbeiter klinken sich innerlich aus, weil sie im Job nichts mehr zu erwarten haben. Und wenn der Arbeitsmediziner noch eine Diagnose findet, ist das Glück perfekt und die Frühpension da.

Das klingt schwer nach einem Teufelskreis.

Der inneren Pensionierung – also der Entscheidung, aus dem Arbeitsprozess auszuweichen – geht immer eine äußere voraus, die durch Traditionen geprägt ist. Dass die Produktivität mit 60 aufhörte, war vielleicht einmal so in einer Zeit, in der die Menschen starke körperliche Arbeit geleistet haben, aber

heute eben nicht mehr. Wir sehen ja auch im privaten Bereich, dass Menschen ab 60 irrsinnig viel bewegen – von den Enkelkindern bis zum Kleingarten- oder Eisenbahnverein.

Das ist auch in den Unternehmen so. Wir haben die Erste Bank einmal gebeten, die Deckungsbeiträge nach Alter zu analysieren. Dabei kam heraus, dass diese am höchsten bei den älteren Mitarbeitern sind, wenn sie ältere Kunden beraten. Es folgen nach einem Abstand die jüngeren Mitarbeiter in Kombination mit jüngeren Kunden, gefolgt von altersgemischten Konstellationen.

Was sagt denn die Forschung über die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit und der Leistungspotenziale mit steigendem Alter?

Älterwerden ist ein Umbau- und kein Abbauprozess. Ich muss auf die Dreidimensionalität des Menschen schauen. Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt schon ab 25 langsam ab. Im Psychisch-Kognitiven hingegen bleibe ich im Wesentlichen gleich leistungsfähig. Zwar sinkt meine Stresstoleranz etwas, aber das kompensiere ich zum Beispiel durch Erfahrung. Im Geistig-Sozialen nimmt meine Leistungsfähigkeit zu. Ich bin empathischer, betrachte Prozesse umfassender, sehe mehr Abschnitte und weiß, worauf es ankommt.

Das ist die idealtypische Entwicklung. Natürlich können Menschen auch psychodynamisch eingeengt sein, zum Beispiel Grantler oder Neurotiker. Die waren mit 20 unangenehm und werden es im Alter auch sein. Dann gibt es natürlich noch Krankheiten wie Diabetes oder Bluthochdruck, die zu Einbußen in der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit führen können, oder Medikamente, die Physiologie und Hirn beeinflussen. Aber qualitativ gesehen ist Älterwerden ein Wachstumsprozess. Ich werde klüger, kann mehr, werde umsichtiger. Und ich bin mehr daran orientiert, im Team zu arbeiten, auf andere zu schauen. Das ist ein großes Potenzial.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Sie müssen die Arbeitsorganisation so flexibilisieren, dass mit dem Älterwerden die Schwere der Arbeit zurückgeht, während die Schwierigkeit steigt. Außerdem müssen

sie alle ausschließenden Altersregulierungen und Altersbarrieren beseitigen, die der Produktivität Älterer im Weg stehen.

Sie haben einige Unternehmen in diesem Prozess begleitet. Können Sie Projekte von Unternehmen beschreiben, die Sie besonders spannend fanden?

Wir haben ungefähr zehn Unternehmen bei der Gestaltung der Schichtmodelle begleitet. Der Hintergrund war die Erkenntnis, dass bei Menschen ab 40/45 die Verträglichkeit von Nachtschichten rapide sinkt. Schon in jüngeren Jahren sind Nachtschichten für uns deutlich anstrengender als Tagschichten. Nachtarbeit entspricht etwa 156 Prozent der Tagesleistung. Wenn ich in acht Stunden Nachtarbeit dasselbe mache wie in acht Stunden am Tag, ist das so verausgabend, als hätte ich 13 Stunden gearbeitet. Mit dem Älterwerden sinkt meine Körpertemperatur, Stoffwechsel und Hirnprozesse verlangsamten. Das heißt, ich muss mich mehr anstrengen, um die Arbeit zu leisten, weil ich auch nach innen arbeiten muss. Ab 45 sind acht Stunden Nachtarbeit so verausgabend wie 16 Stunden Tagarbeit. Das heißt, die Wochenarbeitszeiten und insbesondere die Nachtschichten müssten graduell zurückgehen, damit die Arbeiter keine gesundheitlichen Schäden davontragen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse haben wir mit einigen Unternehmen entsprechende Schichtpläne gestaltet. Die voest arbeitet nach diesem Modell, ebenso wie Borealis. Wir haben die Wochenarbeitszeit um elf Prozent reduziert – mit einem Nettolohnverlust von fünf Prozent. Der Lohn wurde also teilweise ausgeglichen. Zugleich wurden neue Stellen geschaffen und Mitarbeiter eingestellt. Die Schichtarbeiter hatten nicht nur weniger Nachtschichten, sondern auch längere Erholungsintervalle. Außerdem bekamen sie ein bis zwei Fortbildungstage im Quartal. Das war ungewöhnlich, denn für Schichtarbeiter gab es normalerweise keine Personalentwicklung. Uns ging es aber darum, soziale Einbindung und Zugehörigkeit zu fördern. Denn wenn ich dazu gehöre, gebe ich auch gerne mein Wissen weiter.

Welche Methoden sind besonders hilfreich, um den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung anzukurbeln?

Unternehmen müssen zunächst einmal herausfinden, wer besonders erfahren ist. Bei Polyfelt (heute TenCate Polyfelt, Anm. d. Red.) haben wir in der Produktion untersucht, welche Arbeiter besonders kurze Stillstandszeiten der Maschinen haben. Wir haben dann acht erfahrene Mitarbeiter identifiziert, mit denen wir einen Knowledge-Management-Prozess starteten, in dem sie ihr implizites Wissen mit Unterstützung in einem Handbuch festgehalten haben. Darauf aufbauend haben sie mit unserer Hilfe ein Trainingsprogramm für die Kolleginnen und Kollegen entwickelt, das sie anschließend leiteten, um andere zu befähigen, ähnlich kompetent zu werden wie sie. Der Erfolg war, dass die Produktivität um 25 Prozent stieg – bei gleich viel Personal. Wichtig war, dass von Anfang an klar war: Jeder Nutzen, jeder Profit wird von Anfang an zwischen Eigentümern und Mitarbeitern geteilt. Nicht zur Hälfte, aber den Mitarbeitern kam ein Teil des Gewinns zu Gute.

Lässt sich ein solches Projekt zum Wissenstransfer auch auf andere Branchen übertragen?

Ja, zum Beispiel auf den Pflegebereich. Pflegekräfte bleiben in der Regel nach der Ausbildung nur neun Jahre im patientennahen Pflegedienst. Ein Grund dafür ist, dass sie keine Fachkarriere haben und damit auch keine professionelle Entwicklung erleben. Daher ist es wichtig, eine erfahrungsbasierte horizontale Karriere aufzubauen. Eine solche Karriereleiter haben wir im Wiener Krankenanstaltenverbund entwickelt – mit der Krankenpflegeschule und der Generaldirektion. Der Karrierepfad, den wir im Projekt „Meisterhafte Pflegekunst“ gestalteten, sah unterschiedliche Grade von der Novizin bis zur Meisterin vor.

Im Zuge des Projekts haben wir mit 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Interviews geführt, um herauszufinden, wen sie als Beispiel für eine „Pflegermeisterin“ ansehen. Wir identifizierten 50 Personen, mit denen wir ebenfalls Gespräche führten, um herauszufinden, wie sie ihr Wissen und Können entwickelt haben. Im Endeffekt hatten wir Teams mit ein oder zwei Meisterinnen. Deren Aufgabe bestand zur Hälfte darin, Patienten zu pflegen. Zur anderen Hälfte sollten sie schauen, was welcher Mitarbeiter zur weiteren Entwicklung braucht – ob Lehre, Begleitung

oder kleine Projekte. Die eine Hälfte ihrer Arbeitszeit war den Patienten gewidmet – und zwar den schwierigsten Patienten-Angehörigen-Konstellationen, so dass die anderen mitlernen konnten. Die zweite Hälfte widmeten sie den Kolleginnen und Kollegen. Hier ging es aber nicht um Mentoring, sondern um richtige Persönlichkeitsentwicklung durch die Meisterinnen selbst.

In der Pflege, aber auch in anderen Berufen, die körperliche Arbeit erfordern, geraten viele Menschen irgendwann an den Punkt, an dem sie die Leistungen nicht mehr bringen können. Wie können Unternehmen hier vorbeugen?

Ein Beispiel dafür waren die Hochofensetzer bei der voest. Sie gingen bei 60 Grad in den Hochofen, um 25 Kilo schwere Schamottsteine anzubringen. Diesen Beruf konnte man nicht das ganze Leben ausführen. Hier ging es also darum, den Beruf durch Roboter zu ersetzen und gleichzeitig eine zweite Karriere durch einen neuen Ausbildungsweg zu ermöglichen. Angestoßen wurde das durch das sogenannte Führungskräftegespräch. Der Vorstandsvorsitzende hat sich mit 20 Mitarbeitern zusammengesetzt, die knapp vor der Pensionierung standen, und mit ihnen darüber geredet, was ihnen in ihrem Arbeitsleben gefehlt hat, was sie gerne dalassen möchten, was sie gebraucht hätten, um sich besser zu entwickeln. Bei diesem direkten Gespräch zwischen oberster Führung und einfachsten Mitarbeitern entstanden viele Ideen.

Wie können die Führungskräfte auf die verschiedenen Generationen eingehen? Was sollten sie berücksichtigen?

Die Führung von älteren Menschen hat niemand gelernt. Daher entstehen oft Probleme zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitern. Denn Letztere erwarten ein anderes Verhalten von ihrer Führungskraft als junge Kollegen. Bei Polyfelt haben wir älteren Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, im Gespräch mit ihrer Führungskraft drei Fragen zu beantworten: „Was wünsche ich mir für einen Führungsstil?“, „Was davon erfüllst du?“ und „In welcher Hinsicht würde ich mir ein anderes Verhalten von dir wünschen?“. Die Vorgesetzten durften nur zuhören und die Erwartungen der Mitarbeiter mitnehmen. So entstand die Basis für eine neue Führungs- und Beziehungsqualität. Polyfelt hat in einem siebenjährigen Prozess einiges an Innovationen und Experimenten zugelassen. So komponierte eine Linzer Komponistin eine Symphonie in den Produktionshallen – mit den Geräuschen der Maschinen. Die Produktionsmitarbeiter sind zusammengekommen, um Familienaufstellungen zu machen. Das Management hat sich was getraut – und das wurde positiv aufgenommen, weil es im Unternehmen Innovationsbereitschaft gab.

Nicht immer sind Organisationen so veränderungsbereit. Woran erkennen Sie, dass Unternehmen sich mit dem Thema Arbeit und Alter beschäftigen sollten?

Wir schauen uns am Anfang meistens die Demografie und Geschichte eines Unternehmens an und versuchen davon ausgehend Prognosen zu erstellen, wie sich die Mitarbeiterzusammensetzung und die Drop-out-Raten in den nächsten Jahren entwickeln werden. Solche Prognosen stellen Unternehmen unserer Erfahrung nach selten bis nie an –

und wenn sie es doch tun, berücksichtigen sie lediglich das rechtliche Pensionsalter, aber nicht das faktische. Auf Basis solcher Analysen kamen wir bei der voest zum Beispiel zu dem Ergebnis, dass die Hälfte der Mitarbeiter in den nächsten zehn Jahren ausscheiden würde.

Dann beginnt der nächste Schritt: Wir analysieren, wie Erfahrung und Qualität im Unternehmen zusammenhängen. In München haben wir Busfahrer und Straßenbahnfahrer begleitet – und festgestellt, dass sie mit steigendem Alter ruhiger fahren, weniger Maschinenschäden und weniger Konflikte mit den Fahrgästen haben. Bei der voest war es so, dass die Mitarbeiter im Schnitt zwölf Jahre benötigten, um den richtigen Zeitpunkt für das Stahlabstechen zu erkennen.

Alter und Erfahrung können sehr wichtig für die Strategie des Unternehmens sein.

In Linz lautete beispielsweise die Strategie, „Wir machen nicht mehr Stahl, aber mehr aus Stahl“. Aber wenn die besten Leute weggehen, kann diese Strategie natürlich scheitern. Daher war eine der ersten Entscheidungen des Managements bei voest, die Altersbegrenzungen für Weiterbildungen aufzuheben und pro Mitarbeiter Personalentwicklung im Umfang von 33 Stunden pro Jahr einzuführen – und zwar auch für die Produktionsmitarbeiter. Die Perspektiven, die sich dadurch auf einmal öffneten, haben dazu beigetragen, dass einige Mitarbeiter länger geblieben sind und sich die Haltung zur Frühpension allmählich verändert hat.

Interview: Bettina Geuenich

Ich kann. Ich will. Ich darf.

IBG ist ein Beratungsunternehmen für gesunde und nachhaltige Unternehmens- und Personalentwicklung mit dem Ziel eine humane und wirtschaftliche Arbeitswelt zu gestalten. Unser Angebot reicht von Betriebsambulanzen über Dienstleistungen im Bereich des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes bis hin zu BGF-Projekten.