

Die Treppe der Willigen

Von Mathias Irle

Sie gehören zum alten Eisen. Die Wirtschaft hat sie achtlos aussortiert. Dabei sind sie unverzichtbar, wie am Beispiel von Vita Needle in Needham, nahe Boston, zu lernen ist. Die Belegschaft des Unternehmens hat ein Durchschnittsalter von 74 Jahren.

Tom Conroy hat es an diesem Morgen geschafft. Ann Poulos auch. Und Frederick M. Hartman sowieso. Für sie waren die 19 Stufen aus dunklem Holz hinauf zum Spezialspritzen-, Düsen- und Röhrenhersteller Vita Needle in Needham bei Boston nicht zu viel. Doch ob auch Rosa Finnegan die steile Treppe je wieder hochkommt?

Joe Reddington - Halbglatze, weißer Haarkranz, Brille wischt mit einem Tuch Öl von seinen Händen und setzt sich an die Werkbank. Der 78-jährige Ingenieur, der bereits zweimal von der Rente wieder ins Berufsleben gewechselt ist, muss unbedingt noch einen Spezialauftrag für einen Industriekunden erledigen und außerdem gleich zum Augenarzt, doch für einen Moment denkt er an die 96-jährige Kollegin Rosa, die seit Wochen wegen Knieproblemen fehlt und eine Reha macht. Sie sehnt den Tag herbei, an dem sie zu Vita Needle zurückkehrt. Doch genau wie Reddington und die anderen 45 Angestellten kennt sie die Abmachung: Wer die 19 Stufen bis in den zweiten Stock des früheren Theaters nicht mehr allein schafft, muss aufhören. Ohne Diskussion. Ohne um einen Aufzug zu betteln oder einen Treppenlift. Für den ist Schluss bei Vita Needle und das Arbeitsleben unwiderruflich vorbei. Das Durchschnittsalter der Angestellten dieser Firma beträgt 74 Jahre.

So war es schon, als Reddington vor gut zehn Jahren seinen Arbeitsvertrag unterschrieb. Eine Vertriebskarriere in der Computerbranche hatte der Physiker hinter sich, dazu ein paar Jahre im Unternehmen seines Sohnes. Offiziell war er Rentner. Mit 67 Jahren hatte er beschlossen, dass es genug sei mit der Arbeit von früh bis spät. Da erfuhr er durch Zufall von Vita Needle, einem Unternehmen in der Nachbarschaft. Dort stelle man gern Ältere ein, hieß es. Und man sei sehr flexibel.

Reddington überlegte nicht lange, stellte sich vor und fing ein paar Tage später an. Seit 1998 arbeitet er 30 Stunden die Woche bei Vita Needle und hilft beispielsweise, Spezial-Mehrfachspritzen für die Industrie oder Tierärzte zu konstruieren. Er kann meist selbst entscheiden, wann er anfangen will, ob um 4.30 Uhr früh oder erst nachmittags. Wenn seine Frau krank ist, genügt ein Anruf, und er bleibt daheim. Die Arbeit empfindet er als eine Mischung aus handwerklicher Herausforderung und Anerkennung, obwohl er nur etwas mehr

als den Mindestlohn von acht Dollar die Stunde und damit einen Bruchteil seines früheren Gehalts verdient. Doch "mein Geld", sagt Reddington, "habe ich schon früher gemacht".

Vita Needle ist alles andere als ein Beschäftigungsprojekt für Senioren. Der Umsatz des 1932 gegründeten Familienunternehmens stieg zuletzt Jahr für Jahr um 20 Prozent auf rund zehn Millionen Dollar - nicht trotz, sondern wegen des fortgeschrittenen Alters der Mitarbeiter; die komplette Belegschaft erhielt zum Ende des Jahres einen Bonus.

Das "Help wanted"-Schild, mit dem Vita Needle "senior citizens" für "low pressure"-Arbeit in einer "comfortable atmosphere" sucht, hängt auch an diesem Tag am Fuß der 19-Stufen-Treppe. Es gibt viel zu tun.

Mittsiebziger, die ein Unternehmen profitabel machen?

Für viele mag das absurd klingen - und doch steckt darin ein ernst zu nehmender Hinweis. Denn auch hierzulande werden die Belegschaften immer älter. Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boom-Generation sind dem Ruhestand nah. Während in Deutschland noch im Jahr 1996 die 25- bis 39-Jährigen die größte Gruppe unter den Erwerbstätigen stellten, werden dies schon im Jahr 2010 die 45-bis 49-Jährigen sein. Wegen des Geburtenrückgangs fehlt es zunehmend an Nachwuchs, und das Renteneintrittsalter steigt. Die Veränderungen sind bereits spürbar. Seit fünf Jahren ist die Beschäftigungsquote unter den 55- bis 64-Jährigen um mehr als zehn Prozent auf 48,4 Prozent (2006) gestiegen. Arbeitnehmer gehen heute mit 63 Jahren in Rente, durchschnittlich ein Jahr später als noch vor zwölf Jahren. Der Fachkräftemangel macht den Betrieben in strukturschwachen Regionen zu schaffen. Und er wird sich zuspitzen - falls es den Firmen nicht gelingt, Ruheständler zu reaktivieren.

Paradox daran ist: Während in deutschen Unternehmen der Anteil älterer Arbeitskräfte stetig steigt, ändert sich ihr Ansehen kaum. Sie gelten als eher krankheitsanfällig, unflexibel, unmotiviert und starrköpfig, erscheinen sperrig gegenüber Neuem und insgesamt weniger leistungsfähig als Jüngere. Mit der Folge, dass die Arbeitslosenquote unter den 55- bis 64-Jährigen mit 12,7 Prozent (2005) in Deutschland im Vergleich zu allen OECD-Staaten und anderen Altersgruppen überdurchschnittlich hoch liegt. Bei Entlassungen rückt noch immer der ältere Teil der Belegschaft zuerst ins Visier. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung denkt nur eine Minderheit der Unternehmer über Maßnahmen und Programme zugunsten älterer Mitarbeiter nach. Auch die Betroffenen selbst scheinen nicht von ihrem Potenzial überzeugt zu sein: Auf knapp drei Viertel aller Stellenausschreibungen, so hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) herausgefunden, gehen keine Bewerbungen mehr von über 50-Jährigen ein.

Statt sich auf den Wandel einzustellen und ihm zu begegnen, wird er weithin ignoriert. Dazu passt, dass die SPD noch im Juni 2008 gefordert hat, die staatlichen Anreize in Deutschland zur Frühverrentung nicht wie geplant 2009 auslaufen zu lassen, sondern bis 2015 zu verlängern. Kein leichtes Unterfangen, sich angesichts dessen Gedanken darüber zu machen, ob die Ansichten über ältere Arbeitnehmer denn zutreffen.

Leicht war es auch bei Vita Needle nicht, wo an diesem Morgen fast alle Arbeitsplätze besetzt sind. Nadeln werden auf Spritzen aufgesetzt und in Päckchen versandfertig gemacht, Röhrchen an einem Schraubstock nach Vorlage gebogen. Immer wieder hält jemand prüfend ein Werkstück dicht vor die Augen oder geht mit gebeugtem Rücken nach nebenan, um Material zu holen. Kein lautes Wort fällt, selten klingelt ein Telefon. Kaum Maschinengeräusche. Ab und an ein leiser Scherz zwischen Nachbarn. Derart konzentriert

und versunken gehen sie hier ihrer Arbeit nach, dass die Werkstatt wie ein großer Hobbykeller wirkt. Bei so viel Harmonie verdrängt man leicht, dass die Vorbehalte gegenüber Älteren in Needham früher nicht geringer waren als heute in Deutschland. Ihre Anstellung war nur die Notlösung in einer Krise, die durch die industrielle Massenproduktion billiger Einwegspritzen in den siebziger Jahren ausgelöst worden war.

Die aufwendig hergestellten Mehrfachspritzen wollte damals kaum noch jemand haben. Bei Vita Needle brach der Umsatz ein, und ein Großteil der Belegschaft wurde entlassen. Das mittelständische Unternehmen, auf elf Mitarbeiter geschrumpft, stand vor dem Aus. Doch statt aufzugeben, beschloss der damalige Chef Mason N. Hartman gemeinsam mit seinem Sohn Frederick, dem heutigen Inhaber der Firma, einen Neuanfang. Fortan konzentrierten sie sich auf Spezialspritzen in kleiner Stückzahl, wofür sie flexible Teilzeitkräfte suchten, mit Rücksicht auf die zunächst stark schwankende Auftrags- und Finanzlage. Doch auf dem Markt fanden sich keine jungen Teilzeitkräfte. Die einzigen, die sich meldeten, waren Rentner.

Notgedrungen und skeptisch stellten die Hartmans etliche von ihnen ein - und erlebten eine Überraschung: Die Alten lieferten nicht nur qualitativ hochwertige Arbeit, hatten Spaß am Job und waren motiviert. Sie zeigten auch eine Loyalität, wie es die Unternehmer von Jüngeren nicht gewohnt waren. Zwar waren einige Senioren offenkundig auf den kargen Lohn angewiesen, um die Rente aufzubessern. Doch ihr Hauptmotiv, eine Arbeit aufzunehmen, war in den meisten Fällen der Wunsch, endlich wieder gebraucht zu werden und der Eintönigkeit und Einsamkeit des Rentneralltags zu entkommen. Sie empfanden die Arbeit nicht als Last, sondern als günstige Gelegenheit. Gleichzeitig mussten die Hartmans nur den Mindestlohn zahlen und sparten sogar den Arbeitgeberanteil an Sozialabgaben für Rente oder die Krankenversicherung: Die Älteren hatten ihre Ansprüche darauf bereits im früheren Erwerbsleben erworben.

An der Arbeit und ihren Rahmenbedingungen hat sich bei Vita Needle seit Jahrzehnten kaum etwas geändert. Frederick M. Hartman schwört wie sein Vater auf die betagten Mitarbeiter, die ausnahmslos in Teilzeit, durchschnittlich an 20 Stunden pro Woche und laut Statistik seit 14 Jahren bei ihm beschäftigt sind. Beide Seiten wissen offenbar, was sie aneinander haben. Über die Senioren und den Umgang mit ihnen hat der 55-jährige Chef genau wie sein Produktionsleiter, der 49-jährige Michael G. LaRosa, jedenfalls viel Neues erfahren.

"Fang bei uns an zu arbeiten. Das wäre eine gute Trauertherapie für dich." Mit diesen Worten, berichtet Ann Poulos, hätten die Hartmans sie nach dem Tod ihres Mannes vor rund 30 Jahren für Vita Needle gewonnen. Ihr Alter will die dezent geschminkte, elegante Dame mit dem blondierten Haar nicht verraten. Doch allein die Dauer ihrer Beschäftigung deutet darauf hin, dass sie den Altersdurchschnitt der Belegschaft nicht gerade senkt. Bis heute arbeitet sie 25 Stunden pro Woche. Überzeugt habe sie vor allem die Flexibilität bei Vita Needle, die es ihr ermöglichte, auch einmal einen Tag mit ihrem Enkel zu verbringen oder im Sommer einige Wochen in Urlaub zu fahren. Zudem hat es ihr geschmeichelt, dass man an ihr Interesse fand, obwohl sie doch gar keine Erfahrung in der Industrie vorweisen konnte.

"Poulos' Werdegang ist alles andere als untypisch für die Jobs bei uns", sagt Michael LaRosa. Der kleine, kräftige Mann sitzt an einem Schreibtisch gleich am Eingang der Produktion, neben sich einen Computer, die man bei Vita Needle selten sieht. LaRosa ist seit mehr als 18 Jahren für Neueinstellungen zuständig. Dabei hat er gelernt, fünf Typen von Bewerbern zu unterscheiden: solche, die wieder eine Arbeit suchen, weil sie nach Beginn des Ruhestands feststellen, dass sie die Untätigkeit zu Hause so wenig vertragen wie die pausenlose

Zweismamkeit mit dem Partner; andere, die etwas hinzuverdienen wollen. Und manch einen mit einem "volunteer-burnout": nach unbezahlten Ehrenämtern sehnen sie sich nach einer normalen, bezahlten Aufgabe. Daneben gibt es etliche, die entweder vor der Einsamkeit des Rentnerdaseins oder vor dem Stress mit den Enkelkindern flüchten.

Stellt sich ein älterer Bewerber vor, fragt LaRosa ihn immer, ob er sich in dieser Typologie wiederfinde. Wenn nicht, wird der Produktionschef argwöhnisch. Zumal wenn jemand sehr schnell nach der Bezahlung fragt oder andeutet, dass er nur bestimmte Arbeiten erledigen wolle oder sehr lange in einem großen Konzern gearbeitet habe. Letzteren falle es besonders schwer, die Flexibilität bei Vita Needle zu akzeptieren. Zudem hätten sie häufig vor, "die Organisationsstrukturen oder Arbeitsprozesse zu optimieren". Keine Erfahrungen aus der Industrie mitzubringen wie Poulos halte er für einen klaren Vorteil, sagt LaRosa.

Was er und Hartman an ihren Angestellten schätzen? Es ist eine lange Liste: Weil die Alten so gern zur Arbeit kämen, achteten sie besser auf ihre Gesundheit als jüngere Kollegen und seien seltener krank. Sie hätten weniger Verpflichtungen und Ablenkungen im Kopf, bauten sich kein Haus, müssten keine Elternabende in der Schule besuchen und sich nicht um kranke Kinder kümmern. Zum Feierabend versackten sie nicht in der Kneipe. Und man könne sich darauf verlassen, dass Angestellte dieses Alters kaum vorhätten, ihren Arbeitsplatz noch einmal zu wechseln. Ihre vielfältigen Erfahrungen führten zu jeder Menge guter, innovativer Ideen. Da viele früher selbst einmal in Führungspositionen saßen, hätten sie viel Verständnis für ihre Chefs. Sie würden mitunter zwar langsamer, dafür aber genauer und am Ende mit weniger Ausschuss arbeiten. Nicht zuletzt sei der Einsatz der Älteren auch eine gute Reklame für Vita Needle: Etliche Fernsehsender und große amerikanische Zeitungen haben über das Unternehmen berichtet.

Alles perfekt also? Keineswegs. Michael LaRosa erinnert sich an die Zeit, als die ersten Computer angeschafft wurden. Am Tag darauf drohten einige Angestellte mit Kündigung: Sie seien zwar bereit, in Maßen Neues zu lernen, erklärten sie, aber bestimmt nicht den Umgang mit dem Rechner. Durch viel gutes Zureden konnten die Chefs ihre aufgebrauchten Mitarbeiter beruhigen. Später nahm sich ein Trainer ausgiebig Zeit für eine altersgerechte, gründliche Einweisung am PC.

Diese Firma beweist: Alte Mitarbeiter leisten ebenso viel wie junge. Wenn nicht noch mehr

Dass große Veränderungen unerwünscht sind, darauf hat sich das Unternehmen längst eingestellt. So ist es kein Zufall, dass in der anderen Vita-Needle-Produktionsstätte in Colorado, in der körperlich schwere Arbeit anfällt, eine deutlich jüngere Belegschaft als in Needham eingesetzt wird. Melden sich die Älteren krank, brauchen sie meist deutlich länger als die Jüngeren zur Genesung. Und Folgen hat auch die Flexibilität, die ältere Angestellte für sich in Anspruch nehmen. Fällt im Winter Schnee, erscheint ein Großteil der Belegschaft aus Angst vor Unfällen gar nicht erst zur Arbeit. LaRosa muss dann zusehen, wie er die Liefertermine mit den rund 1500 Kunden einhält.

Ganz klar: Vita Needle ist ein Extremfall, weit entfernt vom Alltag in deutschen Unternehmen. Doch er zeigt, wie produktiv auch ältere Beschäftigte sind, wenn es am Arbeitsplatz auf körperliche Kraft, enge Taktzeiten und schnelle Prozesse nicht ankommt. Vita Needle ist ein lehrreiches Beispiel, weil es weitverbreitete Vorurteile widerlegt hat.

Zudem sind die Erfahrungen von LaRosa und Hartman längst durch eine Fülle wissenschaftlicher Studien untermauert worden. So gibt es keine bedeutenden Unterschiede bei der Arbeitsleistung jüngerer und älterer Berufstätiger zwischen 60 und 70 Jahren ob Fließbandarbeiter, Büroangestellter oder Rechtsanwalt. Zwar lassen Muskelkraft, Sehschärfe und auch die Verarbeitungsgeschwindigkeit des Gehirns spätestens mit 60 Jahren merklich nach. Diese Defizite können aber auf vielfältige Weise kompensiert werden. Manchmal genügt dafür schon die besondere Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Viel häufiger sorgt der Mensch selbst für einen Ausgleich. Ein gutes Beispiel ist die Gedächtnisleistung. Während die sogenannte "fluide Intelligenz", mit deren Hilfe neue Informationen aufgenommen und Bekanntem hinzugefügt werden, schwächer wird, bleibt die "kristalline Intelligenz" intakt, in der die über viele Jahre erworbenen Kenntnisse gespeichert sind. Eine Folge ist, dass Ältere oft über mehr Erfahrungswissen und berufliche Kompetenz verfügen, die ihnen hilft, Arbeit ebenso schnell und richtig zu erledigen wie Jüngere.

Das heißt nichts anderes, als dass Ältere im Ergebnis die gleiche Leistung erbringen - allerdings auf eine andere Weise und mithilfe anderer Fähigkeiten. Wissenschaftler zählen vor allem Beständigkeit, Qualitätsbewusstsein, Verlässlichkeit, emotionale Stabilität, soziale Umgänglichkeit, hohe Kompetenz im Lösen alltäglicher Probleme, Hinwendung zu den Belangen der nachfolgenden Generation und Ausgeglichenheit zu den besonderen Charakteristika älterer Arbeitnehmer. Mehr Alte als Junge legen Wert auf Betriebskultur, das soziale Gefüge einer Organisation und die Identität eines Unternehmens.

Ganz so enthusiastisch beurteilt Ursula Staudinger die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht. Oder vielleicht: noch nicht. Die Leiterin des Center of Lifelong Learning and Institutional Development der Bremer Jacobs University legt Wert auf die Unterscheidung zwischen dem, was heute von älteren Arbeitnehmern zu erwarten ist, und dem, was Ältere im Prinzip in Zukunft leisten können.

Die aktuell in Deutschland Erwerbstätigen seien in einer Welt aufgewachsen, in der man noch glaubte, dass der erste Bildungsabschluss ein Berufsleben lang trägt. Dessen Qualität galt als hoch, wenn man anschließend nie mehr etwas Neues hatte lernen müssen. Zusätzlich habe diese Generation noch erlebt, dass viele Kollegen vor ihnen mit Mitte 50 mit einem "goldenen Handschlag" in den vorzeitigen Ruhestand geschickt worden seien. Die Folge, so Staudinger: Nach ihrer Ausbildung hätten viele Ältere das Thema Lernen abgehakt. Die meisten blieben weit unter ihren Möglichkeiten, und "niemand sollte glauben, dass sie das präsentieren, was sie im Prinzip könnten".

Für diese Generation sei es problematisch, wenn man ihr nun verkündete, das neue Ideal heiße "Rente mit 67, lebenslanges Lernen und alle zehn bis zwanzig Jahre vollkommen neu orientieren". Staudinger empfiehlt daher, die noch aktiven älteren Angestellten in Positionen einzusetzen, in denen es besonders auf Erfahrung und Qualität ankomme. Zugleich rät sie Unternehmen, ihre jüngeren Angestellten auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten: indem ihnen immer wieder neue Aufgaben gestellt, sie kontinuierlich weitergebildet und dabei unterstützt würden, "anknüpfend an ihre Kompetenzen" in ihrer Karriere den Tätigkeitsbereich komplett zu wechseln. Die ständige Konfrontation mit neuen Herausforderungen halte den Geist wach. Mitarbeiter blieben lernbereit und offen für Veränderung bis weit jenseits des heutigen Renteneintrittsalters.

Doch nicht nur die Angestellten, sondern auch die Unternehmen und Führungskräfte werden so zu mehr Flexibilität und Offenheit erzogen. Das ist insofern dringend notwendig, als sich

die Mehrheit der Älteren zwar vorstellen kann, länger zu arbeiten als bisher. "Doch sie wollen nicht unbedingt weiter das Gleiche tun, nicht im gleichen Umfang und mit der gleichen Belastung", so Staudinger, "sondern flexibler arbeiten, mit mehr Freiheit und weniger Stress."

Die wenigen deutschen Unternehmen, die dazu Pionierarbeit leisten und sich dem Thema "ältere Arbeitnehmer" stellen, können Staudingers Aussagen bestätigen. "Montag ist Enkeltag" oder "Ich fahre gerne zum Projekt nach China, aber höchstens für zwei Wochen", solche Sätze hört Wolfgang Mierzwa, Geschäftsführer der Bosch Management Support GmbH, kurz BMS, immer wieder. Die eigenständige Tochtergesellschaft der Robert Bosch GmbH wurde 1999 gegründet. Ihr Ziel: mit Bosch-Mitarbeitern im Ruhestand, die Lust haben, gelegentlich wieder für ihr altes Unternehmen zu arbeiten, betriebliche Engpässe im Mutterkonzern auszugleichen. Die Ehemaligen fungieren dabei als selbstständige Berater, die für einen Tagessatz bis zu 800 Euro Projekte im In- und Ausland unterstützen.

Dass sie Wert legen auf Flexibilität, findet Mierzwa "absolut in Ordnung". 680 Bosch-Veteranen zwischen 60 und 76 Jahren - meist Ingenieure - hat Mierzwa in seinem Pool. Die Auftraggeber erteilen den Beratern durchweg Bestnoten. Ihre Arbeitsweise wird als besonnen, souverän und effizient beschrieben. Die verkauften Beratertage sind seit der Gründung der BMS jedes Jahr um 50 Prozent auf aktuell rund 15 000 gestiegen.

Veröffentlichungen über die Arbeit bei BMS haben Mierzwa zahlreiche Anfragen von Mittelständlern und aus Großkonzernen eingebracht. Die wollen es möglichst ganz genau wissen, wollen es sehen und mit den Senior-Beratern sprechen. Viele sind von ihren Eindrücken begeistert. Doch sonderbar: Die große Mehrheit übernimmt kaum etwas davon.

Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern sind nur schwer zu beseitigen. Das liegt auch daran, dass sich Gehälter in Deutschland noch immer proportional zum Alter entwickeln: Die durchschnittliche Bezahlung von 50- bis 65-Jährigen liegt hierzulande um 60 bis 70 Prozent über der von 25- bis 30-Jährigen, wie eine Studie des Personaldienstleisters Adecco ergeben hat. Ein weiterer Grund für die offenkundige Zurückhaltung, vermutlich sogar der wichtigste: die Unsicherheit vieler Manager im Umgang mit Älteren und die Schwierigkeit, eine Mehrgenerationen-Belegschaft zu führen.

Das Unternehmen muss sich auf seine Mitarbeiter einstellen - nicht umgekehrt

"Jeder der Älteren weiß: Wer nicht zur Arbeit kommen kann, soll mich zumindest kurz anrufen", sagt Michael LaRosa in Needham. Schließlich belagerten ihn sonst die Angestellten und fragten nach dem fehlenden Kollegen. Bleibt der Anruf aus, bricht LaRosa nach spätestens einem Tag zum Hausbesuch auf: aus echter Sorge. Stellt er fest, dass sich der Gesundheitszustand eines Mitarbeiters so verschlechtert hat, dass er den gewohnten Job nicht mehr ausüben kann, überlegen sie gemeinsam, was noch geht. Glücklicherweise sei es noch nicht vorgekommen, dass sich einer vergeblich an den 19 Stufen abmühte. Und auch an eine Kündigung kann sich keiner im Unternehmen erinnern. "Wenn es wirklich nicht mehr geht, erkennen die Älteren ihre Grenzen und bleiben freiwillig zu Hause", sagt der Produktionsleiter von Vita Needle.

Altgediente Mitarbeiter stellen Manager wie LaRosa bisweilen vor neue Herausforderungen - etwa ein Gespräch über die nachlassende Sehkraft und mögliche Konsequenzen zu führen. Und im betrieblichen Alltag gilt es, Termine mit Kunden einzuhalten und die Arbeit kurzfristig neu zu organisieren, wenn wegen Schneefall plötzlich die halbe Belegschaft

ausbleibt, andere montags Enkeltag haben und wieder andere wegen Erkrankung für ein paar Monate ausfallen.

Bei Vita Needle hat man solchen Probleme vorgebeugt, indem Ältere über den normalen Bedarf hinaus unter Vertrag genommen wurden. Im Vertrieb und Sekretariat, wo es auf verlässliche Präsenz ankommt, sind vor allem jüngere Angestellte postiert. Das Management musste lernen, sich auf vielerlei Umgangsformen einzustellen: Ältere Mitarbeiter wollen nicht nur flexibel, sondern auch partnerschaftlich geführt werden. Ihre Erfahrungen sollen berücksichtigt, Entscheidungen gut begründet und Einwände ernst genommen werden. Eine Führungskraft, die es gewohnt ist, Kontrolle und Weisungsbefugnisse strikt auszulegen, stößt bei einer solchen Belegschaft schnell an ihre Grenzen. Schließlich geht es nicht nur um möglichst flexible Führung, sondern unweigerlich auch um Vertrauen - wie bei Vita Needle, wo etliche der Älteren einen eigenen Schlüssel vom Unternehmen haben und morgens vor allen anderen mit der Arbeit beginnen.

Weil ältere Angestellte anders geführt werden müssen als jüngere, sei "die Optimierung der Produktivität altersheterogener Belegschaften für ein Unternehmen eine riesige Herausforderung und verlangt immense Umwälzungen in der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung", sagt Ursula Staudinger von der Bremer Jacobs University. Solche Umwälzungen seien unausweichlich: "Schon in einigen Jahren werden Nachwuchsprogramme für 50-Jährige zum Alltag gehören." Spätestens dann stellten sich auch neue Fragen für die Firmen: Wie organisiert man es, dass statt einer Person drei Angestellte einen Job zu jeweils 20, 30 und 50 Prozent übernehmen? Kann es sein, dass diese drei, trotz allem Aufwand für die Koordination, den Job am Ende produktiver erledigen? "Solche Fragen anzugehen und in den demografischen Veränderungen einen möglichen Gewinn zu sehen setzt ein Umdenken voraus, das sich in den deutschen Unternehmen gerade erst entwickelt", sagt Staudinger.

Am Ende dieses Prozesses könnte es viele Gewinner geben: die Älteren, weil sie auch nach Beginn des Ruhestands weiter gefragt sind und arbeiten können, wenn sie es wünschen.

Die Unternehmen, weil sie auf diese Weise nicht nur dem drohenden Fachkräftmangel etwas entgegensetzen können. Sie schaffen wie nebenbei flexible Arbeitsbedingungen, mit denen sie auch für junge Frauen und Männer während des Erziehungsurlaubs attraktiv bleiben. Zu guter Letzt auch die Volkswirtschaft: Altersheterogenität in Unternehmen hat einen positiven Einfluss auf die Produktivität in kreativen und innovativen Abteilungen, so das Ergebnis einer Studie des Instituts für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich aus dem Frühjahr 2008.

Bei Vita Needle in Needham ist es inzwischen Mittag geworden. Die Luft im ehemaligen Theatergebäude ist stickig und heiß. Tom Conroy, ein ehemaliger Sportlehrer und Baseballcoach, steht mit seiner Arbeitskarte vor der Stechuhr neben dem Eingang. Vor elf Jahren hat der 73-Jährige bei Vita Needle angefangen, weil er sich einsam und nutzlos im Ruhestand fühlte. Seither erscheint er, der als der Spaßvogel der Firma gilt, morgens immer als Erster. Laut Stempelkarte ist er heute früh um 4.10 Uhr die 19 Stufen hinaufgestiegen und hat die Tür aufgeschlossen. Jetzt wartet er: vier Minuten, bis die Uhr endlich 12.10 Uhr zeigt und er genau acht Stunden voll hat - er hasst ungerade Zahlen auf der Stechkarte. Conroy verabschiedet sich von Kollegen, winkt dem Produktionsleiter zu, dann sagt er, dass er sich um die Kollegin Rosa sorge.

Doch ihr Beispiel sei für ihn auch eine Mahnung: Sie habe mit ihren 96 Jahren kaum etwas anderes als die Arbeit, zudem lebe sie allein. "Ich hoffe, dass es mir anders ergeht, wenn ich mal alt bin", sagt Conroy. Deswegen gehe er jetzt nach Hause, treibe ein wenig Sport und pflege danach seinen Garten. "Spätestens mit 80", sagt er und betätigt die Stechuhr, "werde ich kürzertreten und meine Tage am Strand verbringen."

Es klingt wie der Ausblick in ferne Zeiten. Noch als er die Treppe hinabsteigt, muss er grinsen. -