



Die unterschätzten Silberrücken

Alle reden über **Diversity**. Doch im Ringen um Chancengleichheit wird eine benachteiligte Gruppe gern vergessen: Ältere. Eine Studie zeigt nun, dass sie es gerade im Mittelstand besonders schwer haben. Ein paar Unternehmen aber setzen auf Kollegen über 50 – und das zahlt sich aus.

TEXT CAMILLA FLOCKE, VARINIA BERNAU

Es ist inzwischen 15 Jahre her, dass die Sorgen ihrer Mitarbeiter erstmals buchstäblich auf dem Tisch von Annette Hering landeten. Schwarz auf weiß stand da in der Mitarbeiterumfrage: Viele Angestellte des Unternehmens Hering Bau im südwestfälischen Burbach hatten Angst, im Job nicht bis zur Rente durchzuhalten. Nicht nur die über 50-Jährigen, auch viele unter 35. Die Chefin Hering begann zu grübeln. Als die Bundesregierung dann zwei Jahre später beschloss, das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre zu erhöhen, wurde daraus der konkrete Plan, etwas zu ändern. „Ich konnte mir schlicht nicht vorstellen, dass jeder unserer Mitarbeiter in diesem Alter gesund in Rente gehen würde“, erzählt sie.

Die Wirtschaftsingenieurin führt den Familienbetrieb Hering Bau in der vierten Generation. Der Mittelständler verlegt Gleise und Weichen, baut Bahnsteige, öffentliche Toiletten und Lärmschutzwände. Tag für Tag stehen schwere Arbeiten an, die Mitarbeiter rücken Betonschwellen millimetergenau an ihre Stellen, bücken sich, um die Schienen per Hand zu montieren, laufen auf

unebenem Schotter. Es ist ein Job, der in die Knochen geht. Und doch sind nicht wenige der 560 Mitarbeiter von Hering Bau bereits seit 35 oder 40 Jahren dabei – das Unternehmen ist damit eine der großen Ausnahmen im Mittelstand.

Keine Chance bei der Beförderung

Altersdiskriminierung nämlich ist der vielleicht größte, auf jeden Fall aber wohl der am meisten unterschätzte Ungerechtigkeitsfaktor in der deutschen Wirtschaft. Wenn derzeit alle Welt über Diversity spricht, dann geht es dabei mal um die Hautfarbe, mal ums Geschlecht oder die sexuelle Orientierung. Aber fast nie um das, was zumindest im Mittelstand die größte Baustelle zu sein scheint: das Alter. Das ist das Ergebnis einer Umfrage, welche die Handelsblatt Media Group (HMG), in der auch die WirtschaftsWoche erscheint, mit dem Karriereportal Stepstone durchgeführt hat. Dazu wurden mehr als 3400 Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen mit maximal 1000 Beschäftigten um ihre Einschätzung gebeten: Was denkt die berufstätige Bevölkerung in Deutschland über die Fortschritte in Sachen Diversity? Wie weit ist das eigene Unterneh-

men? Und welche persönlichen Erfahrungen machen die Mitarbeiter? Mehr als zwei Drittel der Befragten kritisierten dabei die mangelnde Förderung von älteren Mitarbeitern. Noch schlechter schätzen sie die Chancengleichheit bei Beförderungen ein. Das Alter war der am meisten genannte Punkt, bei dem die Befragten schon mal selbst eine Diskriminierung erlebt hatten. Zum Vergleich: Nicht einmal fünf Prozent sagten, dass sie aufgrund ihrer Sexualität Nachteile erfahren hatten; nicht einmal 15 Prozent aufgrund ihrer Herkunft.

Natürlich geben diese Angaben nicht zwingend ein objektives Bild der Lage ab, schließlich wird die Wahrnehmung von Benachteiligungen stark von der persönlichen Betroffenheit geprägt. Das zeigt sich etwa daran, dass die für die Studie befragten Frauen Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts als größtes Problem ansehen. Dennoch ist es auffällig, dass ausgerechnet die Diskriminierung des Alters, die in der öffentlichen Debatte kaum problematisiert wird, so häufig genannt wird. Fast scheint es, als gingen Mitarbeiter über 50 in den so viel lautereren Ruf nach mehr Gleichberechtigung für viele andere Gruppen unter. ▶

Oder sie sind schlicht diejenigen, die den Preis für mehr Vielfalt in der deutschen Wirtschaft zahlen: Wenn einzelne Gruppen stärker in einer Belegschaft repräsentiert sein sollen, muss anderswo Personal weichen. Und nirgends kürzt es sich nun mal leichter als bei den sogenannten „rentennahen Jahrgängen“.

Doch nicht alle Unternehmen wollen sich mit diesem Automatismus abfinden. Annette Hering hat in den vergangenen 15 Jahren kaum eine Gelegenheit ausgelassen, um die Chancen älterer Kollegen zu verbessern. Es gibt Zeitwertkonten, auf die Mitarbeiter übertarifliche Gehaltsanteile einzahlen können. Das ermöglicht es ihnen, sich im Alter mehr Urlaubstage zu gönnen – ohne sich gleich in die Teilzeit zu verabschieden. Baustellenleiter können Weiterbildungen etwa zum Thema Abrechnung besuchen, um im Winter im Büro arbeiten zu können und dadurch in den körperlich besonders belastenden Phasen die Arbeit im Freien zu vermeiden. Einzelne Mitarbeiter belohnt Hering für harte Einsätze, Sonderprojekte oder als Anerkennung für eine lange Dienstzeit zudem auf eine ziemlich ungewöhnliche Weise: Urlaub auf der firmeneigenen Finca an der spanischen Costa Blanca.

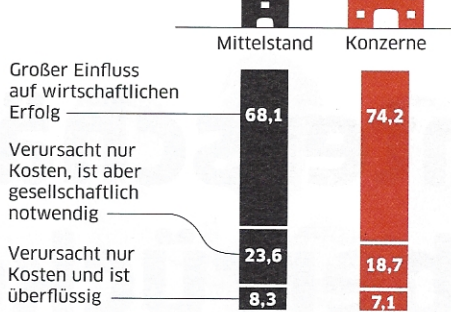
Büro statt Baustelle

Der Blick auf Mittelständler wie Hering Bau zeigt, wie Wertschätzung für ältere Mitarbeiter aussehen kann. Aber auch, welche Hürden sich auftun, wenn Firmen ihnen den Arbeitsalltag erleichtern wollen: So bietet das Unternehmen im Gleisbau tätigen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich im gesetzten Alter zum Elektrotechniker umschulen zu lassen. Statt schwere Gleisschwellen schleppen zu müssen, sind sie dann für die Prüfung von Elektrogeräten und vorbereitende Arbeiten im Lager zuständig. Bloß: Nur die wenigsten nutzen diese Chance. „Wer sein bisheriges Arbeitsleben draußen verbracht hat, ist nur schwer ins Büro zu bekommen“, sagt Hering.

Wie kompliziert es sein kann, die Phrase vom lebenslangen Lernen auch mit Leben zu füllen, weiß auch Jennifer Reckow. Mit ihrer Unternehmensberatung Processline unterstützt sie Mittelständler in Umbauprozessen: Ihre Kunden kommen aus dem Energiesektor und der Telekommunikation, aus dem Handel und der Produktion – und überall beobachtet sie ein ähnliches Muster: „Über Jahrzehnte wurden die Menschen darauf dressiert, nur das zu tun, was ihnen gesagt wird. Wer Fehler gemacht hat, wurde abgestraft“, sagt sie.

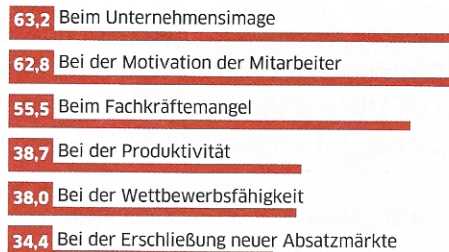
Wie wichtig ist Vielfalt für den wirtschaftlichen Erfolg?

(In Prozent)



Wo hilft Vielfalt, Probleme zu lösen?

(In Prozent)



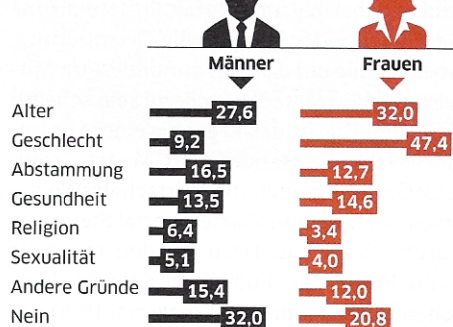
Welche Branche ist am vielfältigsten?

(In Prozent)



Wurde ich schon ungerecht behandelt?

(In Prozent)*



* Mehrfachnennungen möglich; Befragung unter 3481 Fach- und Führungskräften in deutschen Unternehmen mit maximal 1000 Beschäftigten, Mai 2020;

Quelle: HMG, Stepstone

„Von denen können sie nicht erwarten, dass die auf einmal von sich aus neue Dinge angehen.“ Gerade die Älteren werden dazu noch immer kaum von ihren Unternehmen ermutigt: Zwar ist, so ergibt es sich aus den Zahlen des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, der Anteil der Angestellten, die sich in ihrer Arbeitszeit oder mit finanzieller Unterstützung des Arbeitgebers weiterbilden, in den vergangenen 20 Jahren insgesamt deutlich gestiegen. Doch nur sieben Prozent der Betriebe beziehen Mitarbeiter über 50 in diese Programme ein.

Reckow hält das für fatal: Sie selbst investiert jährlich für ihre Mitarbeiter 10 bis 15 Prozent des Bruttogehalts zusätzlich in Weiterbildung. Und sie versucht mit kleinen Gesten, den Kollegen immer wieder Lust auf Neues zu machen: Als die Beratung vor fünf Jahren den Chatdienst Teams eingeführt hat, richtete die Chefin dort als Erstes einen Kanal für die Mittagspause ein: Wer sucht noch Begleitung? Kann ich jemandem etwas vom Imbiss mitbringen? So sollten die Mitarbeiter den Nutzen des Werkzeugs erkennen – und sich nebenbei mit seinen technischen Eigenheiten vertraut machen.

Der wichtigste Schritt aber ist ein ziemlich restriktiver: Reckow hat sich entschieden, niemanden unter 40 als Berater einzustellen. Sie brauche, sagt sie, die Lebenserfahrung. „Gute Berater müssen wissen, wie Unternehmen funktionieren – und entspannt bleiben, wenn ein Kunde mal einen ruppigen Ton anschlägt.“ Genau diese Lebenserfahrung aber werde in vielen Unternehmen zu selten geschätzt. Etwa im Handel: „Gelassene Höflichkeit, eine unaufdringliche Form der Freundlichkeit, das macht einen guten Verkäufer aus. Die meisten jungen Menschen aber bekommen das nicht hin.“ Im Gegenzug für ihre erweiterten Fähigkeiten ist Reckow bereit, älteren Mitarbeitern auch ein paar mehr Freiheiten zu gewähren. Einem Berater zum Beispiel, der sich intensiver um seine greise Schwiegermutter kümmern wollte. Statt aus dem Büro in Speyer arbeitet er nun aus dem Homeoffice in Bayern.

Selbstverständlich ist das gerade in ihrer Branche keineswegs: In der Diversity-Umfrage von HMG schnitten Beratungsunternehmen besonders schlecht ab. Nur jeder zehnte Mitarbeiter erkannte bei ihnen ein Engagement für Ältere, in der Kulturbranche, im Tourismus oder auch Gesundheitssektor war es jeder zweite. Den Wert einer altersmäßig durchmischten Belegschaft erkennen durchaus viele: Die älteren Mitarbeiter könnten sich, so erzählt etwa

Jens Hauke Wellhöner, Personalleiter beim Baumaschinenhersteller Wacker Neuson, im Vergleich zu den jüngeren Kollegen besser artikulieren, sie seien in stressigen Situationen ruhiger. „Sie nehmen Kritik eher an, reflektieren bereitwillig ihr Verhalten, anstatt auf Kritik bockig zu reagieren, können sich in andere Kollegen eher einfühlen und ihnen dann auch besser unter die Arme greifen.“ Wellhörner passt die Einsatzbereiche seiner Mitarbeiter inzwischen dementsprechend an. Ältere Mitarbeiter arbeiten beispielsweise als Werkstattdirektor, wo ihre Aufgaben mehrheitlich in Kommunikation und Koordination bestehen. Die Arbeit an Maschinen selbst hingegen konzentriert er auf junge Angestellte, da sie die körperlichen Belastungen besser wegstecken. Ihre sozialen Kompetenzen geben die älteren Mitarbeiter den Jüngeren in deren ersten sechs Monaten in einem Patenmodell weiter. Die zuständige Führungskraft wählt dazu einen erfahrenen Kollegen aus, der den Jungen quasi an die Hand nimmt. „Sicherlich haben manche ältere Arbeitnehmer Lern- oder Leistungsdefizite, das gleichen sie aber mit ihrer Erfahrung aus“, fasst Lutz Bellmann, Professor für Arbeitsökonomie an der Universität Erlangen-Nürnberg, die Befunde seiner Forschung in diesen Fragen zusammen. Diese fehle wiederum den Jüngeren. Arbeiten beide zusammen, profitieren alle.

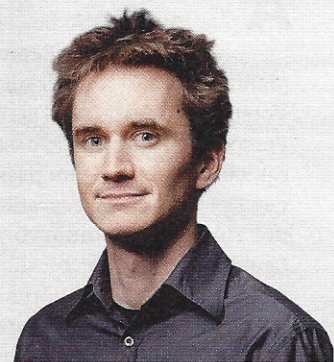
Keiner will aufs Land

Damit auch andere Mittelständler den Weg von Wacker Neuson und Hering Bau gehen, fehlt es bei vielen Unternehmenschefs offenbar an Grundlegendem: der Einsicht, dass Diversity sich lohnt. Nach Auffassung der für die Umfrage interviewten Fach- und Führungskräfte zahle sie sich eher bei weichen als harten Faktoren aus: Das Image, so die Überzeugung, lasse sich durch das Bemühen um eine vielfältige Belegschaft verbessern, die Bilanz eher nicht.

Annette Hering sieht das längst anders. Ohnehin sei es für sie nicht einfach, kompetente Fachkräfte für den Gleisbau zu gewinnen – und sie dann auch noch vom Umzug ins ländliche Burbach zu überzeugen. Die Aussicht, bei einem Unternehmen auch noch ein paar Jahrzehnte später gefragt zu sein, könne da helfen. Die vermeintliche Schönwettermaßnahme, die Arbeitsumstände an das Lebensalter der Mitarbeiter anzupassen, sei deshalb fast überlebenswichtig, so Hering. „Schon aufgrund der schwierigen Fachkräftelage müssen wir unsere vorhandenen Mitarbeiter so lange halten wie möglich.“ ■

Spoiler: Es hat alles keinen Sinn

KOLUMNE HENNING BECK



Wir verrennen uns oft so sehr in der Suche nach Sinn und Zweck von Ereignissen, dass uns der Blick auf die Wahrheit verstellt wird.

Warum regnet es? Antwort: Damit die Bäume wachsen können. Was für ein Unsinn, werden Sie sagen. Schließlich verfolgt eine Wolke am Himmel ja nicht das Ziel, irgendwelche Wälder zu bewässern. Kleine Kinder argumentieren allerdings häufig so. Man fährt am Kühlturm eines Kraftwerks vorbei und bestaunt den Wasserdampf. „Ui, da werden die Wolken gemacht!“ Wie goldig. Aber falsch – und keineswegs bloß ein kindlicher Fehlschluss, der Erwachsenen nicht mehr passieren würde. Nehmen Sie etwa diese Aussage: Die Coronapandemie ist die Rache der Natur dafür, dass wir immer tiefer in sie eindringen. Oder hiermit: Viren suchen sich ihren Wirt so aus, dass sie sich möglichst schnell vermehren können. Vielleicht haben Sie auch schon gehört: Die Coronakrise ist ein Weckruf für die Digitalisierung. Drei Beispiele, die mit der Wolkenfabrik Kraftwerk locker mithalten können – und allesamt aus seriösen Presseartikeln der vergangenen Monate stammen. Um es klar zu sagen: Die Natur rächt sich nicht. Sie verfolgt keinen Zweck. Viren haben keinen Plan, wie sie Zellen angreifen. Und die Coronakrise will auch niemanden wecken. Sie können sie vielleicht als Anreiz nehmen, sich zu hinterfragen. So ergibt die Krise vielleicht Sinn, aber sie hat keinen. Niemand hat die Krise mit einer Absicht erschaffen.

Menschen versuchen ständig, Ursache und Wirkung zu erkennen. Das Problem: So dichten wir Dingen einen Zweck an, auch wenn keiner da ist. In der Verhaltensforschung nennt man diesen Fehler „teleologischen Fehlschluss“. Er ist die Grundlage aller Religionen, von Aberglauben und falschen Interpretationen. Er benötigt nur zwei Zutaten: Zeitdruck und einen möglichen Nutzen. Denn das Verführerische dieses Fehlschlusses ist es ja gerade, dass er eine praktische Handlungsempfehlung liefert, selbst wenn man wenig Zeit zum Überlegen hat: Wenn Corona ein Weckruf ist, dann sollte man diesen auch besser hören. Dieses Denkmuster hilft uns, in unübersichtlichen Situationen Halt zu finden, knapp 2000 Jahre christliche Kirche sprechen für sich. Das kann durchaus eine psychologische Stütze sein. Gefährlich wird der Fehlschluss aber, wenn er den vorurteilsfreien Blick auf die Welt verstellt. Oft passiert das in der Rückschau, wenn man sagt: War ja klar, dass es so kommen musste. Oder wenn politische Meinungskampagnen behaupten, dass es eine Bestimmung oder eine Mission gäbe, die es zu erfüllen gilt. Oft sind es nur vorgeschobene Erkläruster. Sie kapern unsere Denkschwäche und verleiten uns, zu glauben, dass wir weniger Wahlfreiheit haben, als es tatsächlich der Fall ist. Der Wahrheit aber kommt man am nächsten, wenn man das zutiefst Menschliche in der Sinnsuche akzeptiert und in seine Analysen mit einbezieht: Nur wenn Menschen wirklich die Ursache für etwas sind, hat es Sinn, nach dem Zweck zu fragen. Alles andere ist einfach sinnlos. ■

HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.