

Traue keinem unter 35!

Dr. Reinhard K. Sprenger, Essen

Das Neue, das Innovative, das Vorwärtsbringende – man kann es sich offenbar nur faltenlos vorstellen. Gefragt sind Eigenschaften, die man der Jugend zuspricht: mobil, flexibel, belastbar. Hier dominiert die Unschuldsvermutung; ganz übermannt ist man von der Phantasie des Möglichen und offener Zukünfte. Deutlich abzulesen an der Besetzung von Topmanagement-Positionen: immer jüngere Kandidaten, Mitte bis Ende 30. „Die quietschen ja noch“ flüsterte mir ein mittelalter Sachbearbeiter bei der Vorstellung zweier neuer Vorstände zu. Richtungsgleich die Diagnose auch am anderen Ende der Altersskala: In vielen Unternehmen findet man kaum noch 60-Jährige, ja kaum noch 55-Jährige.

Glaubt man der Publizistik, dann scheint diese Entwicklung gestoppt. Eine Gegenbewegung, ja eine Renaissance des Alters habe eingesetzt. Das verdanke man ...

... dem Niedergang der New Economy.

Jugend gilt als Pleite-Grund. Alter und Reife hätten gewusst, dass Marktanteil nicht Profit ist. Mit jugendlichem Ungestüm lasse sich jedenfalls kein Unternehmen lenken.

... der Bevölkerungsentwicklung.

Berücksichtigt man alle Geburten-, Sterbe- und Migrationsraten, so werden wir in Deutschland in den nächsten Jahren jährlich netto etwa 200.000 Menschen vom Arbeitsmarkt verlieren. Das Wachstum etlicher Unternehmen wird – sektoral unterschiedlich – vor allem durch Engpässe auf den Personalmärkten begrenzt. Lassen wir uns den Blick nicht von aktuellen Entwicklungen trüben: Schon bald wird die Demographie Menschen zu Mangelwesen machen.

... der Diversity-Diskussion.

Dieses noch vorrangig in den USA virulente Thema sieht in möglichst grosser Mischung der Mitarbeiterschaft einen Wettbewerbsvorteil. Je heterogener sie sei, desto besser sei die Perspektive des Kunden repräsentiert. Die Managementforschung sekundiert: eine Kombination aus Jung und Alt gilt als komplexer und mithin als erfolgreicher.

... den harten Zeiten:

In jenen fernen Tagen, wo man Produkte noch verteilen konnte (und nicht verkaufen musste), wo man den Sieg des Kapitalismus noch als ungebremst aufsteigende Linie nachzeichnete, damals, ja, da war man schon mal offen für kalkuliertes Risiko, für das eine oder andere Experiment. Man konnte es sich ja leisten. In Krisenzeiten verlässt man sich auf Bewährtes. Wie das Sprichwort sagt: Neue Besen kehren gut – aber die alten kennen die Ecken.

Das ist die veröffentlichte Meinung. Das ist keineswegs die Öffentliche. Die Realität in den Unternehmen sieht anders aus. In der Praxis ist vom Paradigmenwechsel zu Gunsten der Beschäftigung Älterer nicht

viel zu merken. Im Gegenteil: Leute mit Erfahrung werden oft wie Vorbestrafte behandelt. Die Diskriminierung beginnt dabei schon in Stellenanzeigen: „Wir sind ein junges, dynamisches Team...“ Mit 45 ist man in manchen Unternehmen nicht einmal mehr lateral zu bewegen. Und wenn gerade wieder eine Entlassungswelle durch das Land schwappt, sind es vorrangig die Älteren, die zuerst gehen müssen. Nach der jüngst veröffentlichten Bertelsmann-Studie arbeiten in Deutschland nur 36,8 Prozent aller arbeitsfähigen 55- bis 64-Jährigen. Zum Vergleich Norwegen: 67,4 Prozent, in der Schweiz sind es 73 Prozent.

Eine Scherenentwicklung: Die Gesellschaft wird immer älter; die Belegschaft in den Unternehmen immer jünger. Strukturellen Rahmenbedingungen unterstützen das. Der Rausschmiss älterer Mitarbeiter wird durch gewerkschaftsstaatliche Vorruhestandsregelungen subventioniert. Bis 2009 sind sie jüngst fortgeschrieben worden. Nichts geändert wurde auch am überzogen hohen Kündigungsschutz für Ältere. Und warum ein Pensionierungszwang obligatorisch auf 65 Jahre festgelegt werden muss, kann niemandem wirklich einleuchten. Ist der Ruhestand im Sinne von „sich-ausruhen-können“ heute wirklich noch – wie in Zeiten der Frühindustrialisierung – Lebensqualität? Warum nicht jedem einzelnen überlassen, wann er sich „aufs Altenteil“ zurückzieht? Nur dann würde die Personalpolitik der Unternehmen von der einseitigen Jugendfokussierung befreit. Kein Unternehmen könnte es sich mehr leisten, die Alten links liegen zu lassen.

Vor allem die unheilige Wohlfahrtsgesinnung hat dazu beigetragen, dass die Sicht dessen, was „alt“ ist und was „Alte“ leisten können, völlig verschoben wurde. Da können die Autoren des dritten Altenberichts der Bundesregierung noch so oft feststellen, es gäbe „keinen oder nur einen geringen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität“, wie Alzheimer haben sich die altbekannten Vorwürfe in den Köpfen festgefressen:

Älteren wird unterstellt, sie sperren sich gegen Veränderung, seien erstarrt in ihrer Alltagshypnose, gesundheitlich labil, erfahrungshörig. Nach wie vor dominiert ein negatives Altersstereotyp, das Abbauprozesse unterstellt.

Leistungsdifferenzen aber bestehen innerhalb einer Altersgruppe in deutlich höherem Masse als zwischen verschiedenen Altersgruppen. Natürlich gibt es die, die von Zukunft sprechen und die Rente meinen. Aber ist Erfahrung etwas Schlechtes? Hat sie nicht auch ihre Berechtigung? Niemand fragt einen Staatsmann nach seinem Alter, keiner interessiert sich für das Alter eines grossen Dirigenten. Beim Erklimmen der Gipfel des Himalaja nehmen Bergsteiger keinen unter 25 mit. Und was ist mit der langsam gewachsenen Expertenkompetenz des Wissensarbeiters, der über Jahre Wissen angehäuft hat?

Zudem sei ihr Wissen oft veraltet. Einverstanden. Aber ist nicht all unser Wissen veraltet, heute mehr denn je? In manchen Branchen veraltet Wissen so schnell, dass es auch die Jüngsten im Quartalsabstand trifft. Spielt da Alter überhaupt noch eine Rolle?

Ältere wollten ihr Leben nicht mehr vollständig in den Dienst der Firma stellen. So ist es wohl. Aber ist zu grosse Nähe nicht kontraproduktiv? „From a distance“ sieht man besser. Der 70-jährige ehemalige

Chrysler-Manager Bob Lutz, nach den Gründen für seinen neuerlichen Vertrag bei GM befragt, begründete seinen Schritt mit genau seiner Unabhängigkeit.

Die Denkgeschwindigkeit, die fluide Intelligenz, so sagt die Forschung, lasse im Alter nach. Abermals: Ist das ein Nachteil? In gewissen Situationen sicherlich. Aber ebenso gilt: Schnelle Menschen denken nicht. Sie urteilen bloss. Und eines sind schnelle Menschen mit Sicherheit nicht: kreativ.

Dafür, dass man Seniorität nicht mit Senilität verwechseln darf, gibt es Beispiele: Die Bausparkasse Nationwide und die PC-Kette Computer World in England, der Spezialchemiehersteller DSM in Holland, die Supermarktkette Netto in Berlin und der Textilhersteller Brandenbusch in Düsseldorf – sie alle beschäftigen nur Menschen, die älter als 50 sind. Sie haben verstanden, was Ältere – und nur sie! – leisten können. Denn da gibt es Stärken, die in besonderem Mass an das Alter gebunden sind:

- > Ältere sind souveräner bei Komplexität. Je unübersichtlicher die Sachverhalte, desto zielführender ihre Fähigkeit zur Priorisierung. Bei IBM überträgt man vorrangig gestandenen Fachkräften das Managen komplexer Projekte. „Weil diese eher den Überblick behalten“, so die Personalchefin Julia Wiemerslage.
- > Ältere sind in geringerem Masse eigenbetroffen. In belastenden Situationen ist ihre milde Resigniertheit eine Stärke. Die Konkurrenzsituation bei Beförderungen nehmen sie gelassener.
- > Sie haben tendenziell eine höhere Toleranz gegenüber Unterschieden. Sie anerkennen verschiedene Arbeitsstile und unterschiedliche Wege zum Ziel.
- > Besonders eindrucksvoll ist vielfach ihre Handlungsökonomie. Sie erreichen ihre Ziel in der Regel mit weit geringerem Aufwand, als das Jüngere tun. Ausserdem erleichtert Lebenserfahrung die Prioritätensetzung.
- > Ihre Selbsteinschätzung ist realistischer. Gezeichnet von so manchen Enttäuschungen haben sie sich meist von Grandiositätsphantasien verabschiedet, glauben nicht mehr, privilegierten Zugang zur Wahrheit zu haben. Sie wissen um ihre Fähigkeiten, was sie können und was nicht.
- > Auch ihr Entscheidungsverhalten ist realistischer. Sie wissen – spüren es zumindest – dass die Welt voller Paradoxien und Widersprüchlichkeiten steckt. Und dass zu einer „richtigen“ Entscheidung eine gehöriges Mass Glück gehört.
- > Sie haben mehr Sinn für das Machbare. Möglichkeiten und Grenzen dessen, was in Organisationen umzusetzen ist, sind ihnen vertraut. Sie schauen pragmatisch auf das, was unter diesen Umständen möglich ist. „Visionen“ halten sie in der Regel für eine Geisteskrankheit.
- > Geringere Belastung durch Privates: Die Kinder sind meist flügge, das Haus gebaut, der Baum gepflanzt. Auch der Partner hat sich in milder Nachsicht eingerichtet. Man hat einander abgeschliffen und den Streit um die offene Zahnpastatube begraben. Das hält den Rücken frei.
- > Ältere können häufig auf ein gut funktionierendes Netzwerk zurückgreifen. Das erleichtert vieles, macht schnell und hat unbürokratische Vorteile.
- > Man mag Teams mögen oder nicht: Die Fähigkeit, in Teams ebenso rücksichtsvoll wie entschieden zu arbeiten, ist mit 45 signifikant häufiger zu finden als mit 30.

Der Londoner Neurobiologe John Skoyles hat 1999 eine Arbeit über die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns publiziert („Brain Size and Expertise“). Das ausserordentliche Grössenwachstum des Gehirns, das in der Entwicklungsgeschichte des Menschen um das Dreifache zunahm, steht danach in direktem Zusammenhang mit der Zunahme individuellen Wissens. Dieses individuelle Expertenwissen wird zwar in Organisationen gefördert, ist aber an den Einzelnen gebunden und wird nur von Individuen ausgeübt. Es besteht wesentlich aus Erfahrungsdaten. Frappierend der Zusammenhang zwischen Umfang dieses Wissens und Lebenszeit (und deshalb zitiere ich das): „Je grösser das brauchbare Erfahrungswissen, desto länger das Leben.“

Gestützt auf neuere anthropologische Studien sowie auf umfangreiches experimentelles Material kommt Skoyles zu dem Schluss, dass diese „expertise capacity“ zu deutlichen Lebensvorteilen führe. Sie reift in fast allen Kulturen unserer Erde erst im Alter von 40 Jahren zu wahrer Meisterschaft heran. Im besonderen Masse gelte das – hört! hört! – für die sozialen Techniken der Steuerung grösserer Gruppen. Die Leitung von Gemeinschaften ist über Jahrtausende hinweg eine Aufgabe, die man nur älteren Mitgliedern zutraut.

Setzen wir bei der Führung zu jung an? Die Selbstüberschätzung junger Manager ist oft enorm. Wie junge Abenteurer, die es „schon irgendwie schaffen“, aber die Gefahren nicht mitbedenken. Jeder Praktiker weiss: Eine Führungspersönlichkeit kann sich nur da herausbilden, wo einer über lange Zeit Berufs- und Lebenserfahrung gesammelt hat. Dafür braucht man angehäuftes Leben. Es braucht Jahre, bis jemand in der Lage ist, für ein betriebliches Umfeld als Führungskraft wirklich wertvoll zu werden. Natürlich, die schnelle Wirkung ist mit Schaulaufen und hektischem Aktionismus schnell erzielt. Aber was ist mit Nachhaltigkeit? Wie steht es um die Dauer? Da sehen die Jungen oft ganz schön alt aus. Überdies – ich höre schon die Einwände – ist die mentale Selbstmumifizierung bei jüngeren mindestens so ausgeprägt wie bei älteren Jahrgängen. Viele Junggebliebene sind einfach nur Stehengebliebene.

Das gilt vor allem für männliche Führungskräfte. Männer, so sagen Forscher, brauchen feste Regeln. Männer orientieren sich an klaren Regelsystemen. Was aber, wenn die Moderne diese Festigkeit verweigert? Was, wenn statt einer „Leitkultur“ eine chaotische Cafeteria von Glaubenssätzen, Moralen und Regeln aller Art im Angebot ist, die man wählen oder abwählen kann? Männer sind insofern Modernisierungsoffer – weil ihnen Selbstmoralisierung meist erst im Alter gelingt.

Für die Unternehmenskultur ist die Diskreditierung von Alter ein kollektiver Gedächtnisverlust. Wie viel oral und körperlich repräsentierter Gedächtnisverlust kann sich ein Unternehmen erlauben, ohne dass es Schaden nimmt? Können Unternehmen überleben, die keine Geschichte generieren und denen die Leute fehlen, die diese Geschichte immer wieder, immer wieder anders und immer wieder neu erzählen?

Alle menschlichen Lebensalter haben ihre Eigenschaften. Ob es Stärken oder Schwächen sind, hängt von der Situation, vom Einsatzort ab. Kein Lebensalter besitzt ein in allen Situationen uneingeschränktes Primat des Wissens und Entscheidens. Wir sollten deshalb nicht abdankungslüstern auf „die Jugend“ blicken, sie umschmeicheln und Wunder von ihnen erwarten.

Im Gegenteil: Ein Unternehmen, das das Alter nicht als Alter ehrt, hat immense Nachteile. Das für komplexe Kooperationsbeziehungen notwendige Vertrauen wird man in einer solchen Organisation nicht finden. Zudem bin ich zunehmend skeptischer geworden, ob das karriereorientierte „window dressing“ junger MBA-Job-Hopper grundsätzlich richtungsgleich ist mit den Überlebensinteressen des Unternehmens. Sehr häufig erlebe ich: Das Gegenteil ist der Fall. Und vor dem Hintergrund der von den Finanzmärkten oktroyierten Diktatur der kurzen Fristen: Wenn wir eine vernünftige Langzeitperspektive wollen, wenn wir emotionale Besonnenheit wollen, dann brauchen wir Ältere. Und für die Personalpolitik heisst das: Wir brauchen einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Bewertung des Leitungspotenzials der älteren Mitarbeiter. Trau keinem unter 35!

Aber während ich dies schreibe, nagt an mir die Frage: Hätte ich das vor 20 Jahren auch schon so gesagt?



Dr. Reinhard K. Sprenger

Selbstständiger Berater für Personalentwicklung und Managementtraining in Essen. Er berät viele internationale Unternehmen und nahezu alle DAX-100-Unternehmen. Er ist zudem Autor verschiedener Bestseller.

www.sprenger.com