

## Jugendwahn

### Die Jungen quietschen noch – die Alten werden nach Hause geschickt – Arbeitsalltag in Deutschland

Mit 50 alt und abgeschrieben – entlassen oder in Rente geschickt. Das ist die aktuelle Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

In über 50 % der deutschen Unternehmen gibt es kaum noch Beschäftigte über 50 Jahre. Deutschland ist das europäische Land mit der höchsten Arbeitslosigkeit bei den über 50-Jährigen. Werbung und Life-Style-Industrie fördern dieses Bild der umworbenen Jungen und uninteressierten Alten. Gefragt sind die jungen, innovativen, belastbaren und flexiblen Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte – ohne Falten und ohne Makel. Im Zweifelsfall muss die Schönheitschirurgie nachhelfen. Die demographische Entwicklung unserer Gesellschaft zeigt für die nächsten Jahre einen riesigen Mangel an Fach- und Führungskräften – die älteren und erfahrenen Mitarbeiter werden dringend gebraucht. Interessanterweise hat die Werbewirtschaft in den USA diese Trendwende bereits längst vollzogen – hin zum neuen „Oldie-Boom“. In den USA sieht man in einer möglichst großen Mischung der Mitarbeiterschaft einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Eine hohe Heterogenität in den Altersgruppen führt zu einer höheren Akzeptanz bei den Kunden. Die allgemeine Managementforschung kommt zu dem Schluss, dass eine Kombination aus Jung und Alt dem besseren Unternehmenserfolg entspricht. Insbesondere in Krisenzeiten wird der Ruf nach erfahrenen Steuerleuten zunehmend lauter – man verlässt sich wieder auf Bewährtes. Nach dem Motto „Neue Besen kehren gut – aber die alten kennen die Ecken“.

Die Realität in Deutschland sieht allerdings nach wie vor ganz anders aus. Ein Blick in den stark reduzierten Stellenanzeigenteil macht deutlich, dass man sich bereits in einem Alter von 45 Jahren an der oberen Grenze bewegt. Ein Blick in die aktuelle Bertelsmann-Studie zeigt, dass in Deutschland nur noch 37 % aller arbeitsfähigen 55 bis 64-Jährigen eine berufliche Tätigkeit ausüben; in der Schweiz sind es nahezu doppelt so viele, nämlich 73 %, in Norwegen immerhin noch 67 %.

Damit haben wir in Deutschland in den nächsten Jahren ein Problem: Die Gesellschaft wird immer älter; das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen immer jünger. Es

bedarf keines großen mathematischen Sachverstandes um zu erkennen, dass wir es uns sowohl unter gesellschaftspolitischen wie auch unternehmenspolitischen Aspekten nicht mehr leisten können, die Alten abzuschieben.

Der Niedergang der jugendlich dominierten New Economy hat uns gezeigt, dass der Marktanteil eines Unternehmens nicht unbedingt korreliert mit der Profitabilität. Die Integration von jüngeren und älteren Mitarbeitern in den jeweiligen Führungsteams hätte der entscheidende Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche und strategische Weiterentwicklung dieser Unternehmen sein können.

Der Londoner Neurobiologe John Skoyls hat sich in seiner wissenschaftlichen Arbeit „Brain Size and Expertise“ im Jahre 1999 mit der Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns beschäftigt und kam zu dem Schluss, dass das außerordentliche Größenwachstum des Gehirns, das in der Entwicklungsgeschichte des Menschen um das Dreifache zugenommen hat, eindeutig korreliert mit der Zunahme individuellen Wissens. Er hat festgestellt, dass ein eindeutiger Zusammenhang besteht zwischen dem Umfang des Wissens und der Lebenszeit. Skoyls kommt zu dem Schluss, dass diese „Expertise Capacity“ zu deutlichen Lebensvorteilen führt. In fast allen Kulturen unseres Planeten entwickelt sich diese aber erst im Alter von 40 Jahren mit besonderer Signifikanz. Interessanterweise gilt dies insbesondere für die sozialen Fähigkeiten bei der erfolgreichen Führung größerer Gruppen. In der täglichen beruflichen Praxis wird diese Erkenntnis bei der Selbsteinschätzung junger Manager überaus deutlich. Sie agieren häufig mit rein rationalem Lehrbuchwissen und unterschätzen die sozialen Dimensionen gruppenspezifischer Verhaltensprozesse, agieren mit hektischem Aktionismus und vernachlässigen Konstanz und Kontinuität.

Interessanterweise gibt es durchaus in einigen Berufsgruppen die Einsicht, dass Überzeugungskraft, Führungsakzeptanz, aber auch die Kraft der inneren Ruhe neben der Erfahrung wesentliche persönliche Eignungskriterien für den zukünftigen gemeinsamen Erfolg darstellen. Berühmte Dirigenten, erfolgreiche politische Führer, Schriftsteller, Philosophen, Wissenschaftler oder auch Wirtschaftsprüfer gelten als altersneutral und erreichen ihren beruflichen Zenit häufig erst oberhalb der üblichen Pensionsgrenze. Auch in der heterogenen Welt der Beratungsbranche ist eine Trendumkehr zu den älteren, erfahrenen Beratern zu erkennen. Die so genannten „jungen, bissigen und hungrigen“ Berater mit der Primär-Qualifikation, „die richtigen Seiten ihrer Lehrbücher zu kennen“ und erstmalig in ihrem Berufsleben ein Unternehmen von innen betrachten, aber auch Berater, die als „Vertriebsbeauftragte“ agieren, werden zukünftig wesentlich stärker in integrierte

altersübergreifende Teams eingesetzt, um das notwendige Vertrauen für die komplexen Kooperationsbeziehungen einer Organisation zu erreichen.

Warum also brauchen wir neben der demographischen Problematik eine Bewusstseinsänderung, die weder gesetzlich noch arbeitsrechtlich reglementiert werden kann und die neben den Jüngeren auch die Älteren, 50 bis 65-Jährigen mit den spezifischen Erfolgskriterien dieser Altersklasse für eine erfolgreiche Zukunft berücksichtigt?

- Ältere gehen mit der zunehmend steigenden Komplexität unübersichtlicher Sachverhalte souveräner um.
- Ältere sind in geringerem Maße eigen betroffen und gehen mit Konkurrenzsituationen in ihrem unmittelbaren beruflichen Umfeld gelassener um. In kritischen Situationen kann ihre „milde Resigniertheit“ durchaus eine Stärke sein.
- Ältere haben eine höhere Frustrations-Toleranz gegenüber unterschiedlichen Meinungen, Auffassungen und unterschiedlichen Arbeitsstilen; aber auch die unterschiedlichen Wege zum erfolgreiche Ziel werden von ihnen eher akzeptiert.
- Ältere gehen bei ihren beruflichen Aktivitäten mit ökonomischer Effizienz vor und erreichen ihre Ziele häufig mit weitaus geringerem Aufwand. Sie setzen mit ihrer Lebenserfahrung die notwendigen Prioritäten.
- Ältere verfügen über eine realistischere Selbsteinschätzung und können mit Enttäuschungen und Niederlagen besser umgehen; sie kennen ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen.
- Ältere haben eher den Sinn für das Machbare und wissen um die Möglichkeiten und Grenzen dessen, was in Organisationen umsetzbar ist. Die Belastung durch private Einflüsse ist geringer; die eigenen Kinder können schon laufen und haben gelernt, erste Verantwortung zu übernehmen; die Hypothek des Hauses ist zu großen Teilen bereits getilgt und die Toleranz in der Partnerschaft ist über die Jahre in milder Nachsicht gewachsen.
- Ältere verfügen über ein gutes persönliches Netzwerk und nutzen die damit verbundenen kurzen und schnellen Wege zum Erfolg.
- Die Fähigkeit, vertraulich sensibel, aber auch entschieden zu agieren, ist bei 50-Jährigen signifikant häufiger anzutreffen als bei 30 bis 35-Jährigen.

Alle Altersgruppen unserer Gesellschaft haben ihre Stärken und Schwächen, die auch abhängig sind von der Situation und von den Inhalten ihrer Aufgaben. Keine Altersgruppe besitzt das uneingeschränkte Primat des Wissens und Entscheidens. Die Integration von Jung und Alt ist der Erfolgsfaktor für unsere zukünftigen gesellschaftlichen und unternehmerischen Herausforderungen. Auch wenn die Überlebensinteressen der Unternehmen zurzeit von starken kurzfristigen rein monetären Interessen geprägt sind, benötigen wir Ziel- und Leitsysteme mit strategischen mittel- und langfristigen Perspektiven, die nicht nur auf dem Papier stehen, sondern auch kontinuierlich und mit emotionaler Besonnenheit umgesetzt werden. Hierfür brauchen wir die älteren, erfahrenen und mit einer durchaus gewissen Distanziertheit agierenden Mitarbeiter. Aber natürlich brauchen wir auch die jungen, innovativen und unkonventionell agierenden Mitarbeiter für den gemeinsamen Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Lernen können wir alle voneinander: die Jüngeren sind unsere Zukunft; die Älteren zeigen uns den sicheren Weg dorthin.

Der Autor: Fritz Grupe ist Partner und Director Health Care der LAB Lachner Aden Beyer & Company GmbH. Nach einer technischen und einer Kaufmännischen Ausbildung studierte er Wirtschaftswissenschaften. Seit 1987 arbeitet er im Executive Search Bereich. Zuvor war er mehr als 10 Jahre in leitenden Positionen bei verschiedenen Unternehmen und im öffentlichen Bereich tätig. Seinen Hauptaufgabenfelder waren hierbei Personal- und Organisationsmanagement.

Literaturhinweise:

Bertelsmann-Studie 2003

John Skoyls: „Brain Size and Expertise“

Reinhard K. Sprenger: „Trau keinem unter 35!“, Management-Jahrbuch