

Auf der Langstrecke

Der demografische Wandel hat auch gute Seiten: Der Jugendwahn ist vorbei, Erfahrung zählt wieder - wenn sich Führungskräfte richtig auf die Karriere im Alter vorbereiten.

[...] Greisenrepublik oder Land ohne Volk - so lauten zwei der apokalyptischen Schlagworte, die Deutschland seit einigen Jahren heimsuchen und die auch Michael Gödels Pläne durchkreuzten. "Dahinter steht eine weltweite, bereits Jahrzehnte andauernde Entwicklung - das Altern mit der Perspektive der Schrumpfung", formuliert wissenschaftlich nüchtern Thusnelda Tivig vom Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels. Das Durchschnittsalter der Deutschen wird von heute gut 42 Jahren auf knapp 50 im Jahr 2050 ansteigen. Gleichzeitig wird die Zahl der Erwerbsfähigen überproportional schrumpfen: Von heute 50 auf dann zwischen 35 und 40 Millionen, je nach Prognose. [...].

Die Zukunft hat bereits begonnen. "Schon bald rutschen die ersten geburtenstarken Jahrgänge über die 50; 2010 wird jeder vierte Arbeitnehmer 50 Jahre und älter sein", sagt Hartmut Buck vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). "Aging Workforce" nennen Fachleute das. [...]

Die Ergebnisse spiegeln eine Managergeneration, die mitten im Umdenken steckt. Zwar glauben fast zwei Drittel, dass die demografischen Verwerfungen ihre berufliche Karriere verändern werden - aber mehr als jeder Zweite hält es nach wie vor für ideal, den Schreibtisch spätestens mit 60 zu räumen. Auffällig ist jedoch, dass mit zunehmendem Alter die Bereitschaft wächst, länger zu arbeiten. Und das längst nicht nur des lieben Geldes wegen, denn stolze 66 Prozent geben an, aus finanziellen Gründen höchstens bis 62 in Lohn und Brot stehen zu müssen.

Die Umfrage zeigt vielmehr, dass fast 70 Prozent der Manager, die ihre Zeit ja recht frei einteilen, selbstbestimmt arbeiten und Dinge bewegen können, mehr und mehr die angenehmen Seiten der Karriere im Alter zu schätzen lernen: Ihr Wissen, ihre Erfahrung sind länger gefragt, sie bleiben länger fit und aktiv, anstatt untätig daheim herumzusitzen. [...]

Die demografische Fitness ist keine Modeerscheinung, garniert mit Wohlfühlideen, sondern harter ökonomischer Zwang. Sie kann laut einer aktuellen Studie des Personaldienstleisters Adecco die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Firmen um bis zu 20 Prozent steigern. [...] Solche Wechsel über Fachgrenzen hinweg, zusammen mit der gewachsenen Bedeutung informellen Wissens, spiegeln die dramatische Veränderung der Führungskräftejobs vom Fachmann zum General Manager. Die Folge: Führungs- und Sozialkompetenz werden immer wichtiger. Eine Entwicklung, die älteren Managern in die Hände spielt: Ihre Erfahrung wird plötzlich wieder mehr geschätzt.[...]

Auch von den in der mm-Studie Befragten erwarten fast 90 Prozent, dass ihr Wissen künftig länger gefragt sein wird - und fast 70 Prozent glauben, dass sie infolge des demografischen Wandels länger als Führungskräfte benötigt werden. Mehr als drei Viertel denken, dass "der Jugendwahn abnehmen wird".

Die Hoffnung ist berechtigt. Studien zeigen, dass ältere Angestellte loyaler als jüngere sind, zudem nicht häufiger krank oder weniger motiviert. Entgegen dem gängigen Vorurteil konnte auch kein eindeutiger Zusammenhang von Alter und Produktivität belegt werden. [...]
Jungmanager mögen fixer, kreativer und risikofreudiger sein; ältere dafür gelassener, sie denken in größeren Zusammenhängen, können Folgen besser abschätzen und wissen, welche Untiefen auf sozialer Ebene in den verschlungenen Konzernstrukturen lauern. "Ideal ist also eine Kombination", sagt Berater von Rundstedt, "der Junge hat die Idee, der Alte weiß, was die Kunden wollen."

Das Netzwerk "Erfahrung Deutschland", die größte Stellenbörse für pensionierte Manager, spricht von 500 000 hoch qualifizierten Führungskräften im Ruhestand und beziffert deren Wissenspotenzial auf "mehr als eine Billion Euro". Zunehmend möchten Firmen auf die erfahrenen Kämpen nicht mehr verzichten und binden ausgeschiedene Manager als Berater ein. So praktiziert etwa die Bosch Management Support GmbH seit Jahren eine gelungene "Mischung aus jungen Wilden und grauen Panthern"; Lufthansa und andere Konzerne haben ähnliche Modelle.

Beim Handelsriesen Metro achtet man schon seit Jahren auf eine ausgewogenere Altersstruktur; 45 Prozent aller Führungskräfte sind hier über 45. "Wir brauchen ältere Manager, denn unsere Mitarbeiterstruktur soll auch ein Abbild unserer Kundenstruktur sein", sagt Personalchef Jürgen Pfister.

Wer ausscheidet, steht der Firma meist weiter mit Rat und Tat zur Seite. So wie Wilhelm Demmer (61), frisch pensioniert nach 44 Jahren im Konzern. Seinen Nachfolger, einen jungen Juristen, hat er ein Jahr lang eingearbeitet; mindestens einmal pro Woche überlässt der akkurate Herr in weißem Hemd und grauer Hose die Rosen in seinem Garten sich selbst und besucht seine Abteilung. Derzeit kümmert er sich um die Vorbereitung der Wahl des Arbeitnehmersvertreters in den Aufsichtsrat, eine komplizierte Sache mit 1500 Delegierten, engen Fristen und jeder Menge Formalien. "Sich in einem großen Konzern zurechtzufinden fällt Jüngeren oft schwer. Aber ich kenne den Laden in und auswendig." [...]

"Die Firmen müssen weg vom hierarchischen Denken, von der Idee permanenten Aufstiegs", sagt Personalchef Pfister, "und hin zu stärker horizontalen Bewegungen". Ohnehin seien ältere Manager "weniger durch Geld oder hohe Positionen zu motivieren, sondern durch größere Freiheiten und Anerkennung ihrer Erfahrung", hat die Rostocker Expertin Tivig beobachtet. Kreative, individuelle Konstruktionen als Berater, Coach oder Mentor bieten sich an. [...]