

Senioren-Offensive – ein Manifest

31. Juli 2012

1 Situationsanalyse



Seit vielen Jahren sind die Senioren, die Generation 50plus (oder 60plus), die alten Menschen also, in der Defensive: Sie möchten doch bitte **noch** wahrgenommen werden von Medien und Marketing, **noch** ein wenig mitreden und kleinere Dienste erfüllen dürfen an (irgend)einem seniorengerechten Arbeitsplatz, noch am Rande auch stattfinden in Filmen, Features und Reportagen, noch etwas differenzierter gesehen werden in Statistiken (die gerne einfach die Gruppe ganz rechts unter „50 bis tot“ subsumieren).

Wie konnte es zu dieser defensiven Position des „wir wollen noch ein wenig mitmachen dürfen“, dieser **gesellschaftlichen underdog-Position der Senioren** kommen? Sie ist absurd und widernatürlich.

Die Ursachen für diese 180 Grad-Schiefelage sind sicher vielfältig. Drei wesentliche Treiber sind

- **Werbung und Marketing:** „Straffheit“, „Faltenfreiheit“, „Potenz“, „Fruchtbarkeit“ sind Attribute, die kommunikativ hoch positiv aufgeladen sind in unserer Claim-dominierten Welt. Und die Sehnsucht nach diesen Qualitäten nimmt weiter zu. Gerade junge Frauen sehen ihre ideale Zeit der Familiengründung in Phasen der Ausbildungen und ersten Jobs nutzlos verstreichen. „Du bist nicht zu alt, um schwanger zu werden!“ und „Du bist noch genauso straff und knackig wie mit 25!“ ist immer noch der geheime Imperativ dieser engagierten und fast übermenschlich geforderten Frauen-Generation. Und ihre Partner müssen mitziehen, schon allein, um die nachwachsenden Jung-Rivalen zu verbeißen bzw. auf Distanz zu halten.
- **Personalmanagement:** Mit jedem Beschäftigungs-Jahr wuchs das Gehalt, der Kostendruck im Unternehmen stieg, es gab genug junge, arbeitswillige Menschen am Markt – der Personalmanager, der daraus nicht den eindeutigen Schluss zog „**Alte raus, Junge rein!**“ war sein Geld nicht wert (und musste gegen einen jüngeren ersetzt werden). So konnte es kommen, dass eine Anti-Senioren-Personalpolitik Konjunktur bekam, die dann Regeln gebar wie: keine Beförderung über 55, wer es bis 50 nicht zum Partner geschafft hat, muss gehen, Vorruhestand ab 57. Hier wurden Zeichen gesetzt (gerade von Großunter-

nehmen), die im Selbstbewusstsein mehrerer Generationen Narben hinterlassen haben.

- **Rente als Generationenvertrag:** Immer mehr Senioren müssen von immer weniger Erwerbstätigen alimentiert werden. Das ist so in Deutschland für sehr viele Jahre. Kein Wunder, dass die „Zahler“ oder „Geber“ wenig Lust zu einer stetigen Erhöhung ihrer Last verspüren. Und ebenso kein Wunder, dass die „Nehmer“ sich bei alledem nicht wohl, sondern vielmehr als Bittgänger fühlen.

Dies und noch einige weitere Trends führten und führen zu einer allgemeinen gesellschaftlichen Sicht auf Senioren, die aus einer Mischung aus Mitleid und Verachtung besteht. Und verunsichert, wie sie nun einmal durch allgemeine Herabwürdigungen, persönliche Demütigungen und wachsende anonyme Abhängigkeit sind, nehmen die Senioren dies auch mehrheitlich an und sehen sich selbst schon halb als gesellschaftliche Last, sitzend im Warteraum zum Krematorium.

2 Kritische Bewertung

Doch wie berechtigt ist diese Position der Senioren eigentlich?

Die gesellschaftliche Sicht auf Senioren ist überholt bis absurd. Eine Senioren-Offensive ist überfällig! Die über 50-Jährigen stellen ab 2023 in Deutschland die Hälfte der Bevölkerung, schon jetzt sind es über 40 Prozent. Sie selbst sollten die gesellschaftliche Sicht auf die Senioren definieren, sie sind es doch mehrheitlich selbst, von denen die Rede ist! Statt sich einschüchtern zu lassen, müssen sie **aktiv bis aggressiv den dominanten Platz in der Gesellschaft zurückfordern, der ihnen zusteht!**

- **Junge sind mehrheitlich weniger effizient im Beruf:** Abgesehen von einigen körperlich besonders geforderten Berufsgruppen (Bauarbeiter, Schornsteinfeger, Rettungsschwimmer) ist dies die Regelsituation:
 - Junge Arbeitnehmer haben weniger Fachwissen für ihren Job, denn sie haben weniger Erfahrungen gemacht. Ihnen muss man erst beibringen, was andere bereits wissen.
 - Für sie müssen komplizierte und teure Knowledge-Management-Systeme etabliert werden, damit sie den Job, den sie früh bekommen haben, zumindest teilweise erfüllen können.
 - Sie sind impulsiver und noch nicht an die Usancen und sozialen Regeln am Arbeitsplatz gewohnt. Sie irritieren so unbedacht leichter Kunden, Kollegen und Vorgesetzte. Direkter Kundenkontakt sollte erst spät zugelassen werden.
 - Sie halten den 8- bis 10-Stunden-Tag kaum durch ohne nennenswerte Ausfallzeiten der Konzentration.
 - Sie sind (hoffentlich und dankenswerter Weise) mit anderen sehr essentiellen Dingen (Familiengründung!) beschäftigt, die ihre Einsatzfähigkeit im Beruf nachhaltig einschränkt. Plötzlich müssen sie unerwartet den

Arbeitsplatz verlassen, weil der Partner zum Kinderhüten ausfällt, weil im Kindergarten Masern-Epidemie ist oder weil eine Begleitung der Klassenreise dringend erforderlich ist. Wer immer die Elternteilzeit oder ähnliche „Kind-induzierte“ längere Pausen wahrnimmt: so erfreulich dies grundsätzlich ist – am Arbeitsplatz ist es ein substantieller Ausfall.

- Jüngere Mitarbeiter brauchen für Standard-Tätigkeiten länger, denn die Einzelschritte wie auch der Gesamt-Prozess sind ihnen weniger vertraut.
- Sie sind gerade in den ersten Berufsjahren wechselbereiter und erleben bei einer Verweildauer von etwa 3 Jahren häufig gar nicht mehr die Folgen ihres Handelns. Das erhöht die Gefahr einer latenten „nach-mir-die-Sintflut“-Haltung.
- Sie können kaum Vergleiche über mehrere Jahre anstellen und so saisonale Muster oder gar einen 5- oder 10-Jahres-Zyklus erkennen.
- Sie haben weniger Judgement, denn sie wissen weder vom Unternehmen noch von der Welt draußen so viel, wie ein älterer Mitarbeiter.
- Sie haben weniger Führungserfahrung und können mit Führungsfehlern dem Unternehmen eher Schaden zufügen. Im Zweifelsfall ist darum ein älterer Kandidat bei der Besetzung einer Führungsposition zu bevorzugen.

Alle die hier angesprochenen Tugenden wachsen kumulativ, die Mitarbeiter werden in diesen Disziplinen über die Jahre immer besser. Oder anders gesagt: Wann immer Fachwissen, Arbeitseffizienz, soziale Intelligenz, Urteilsvermögen, Kundenorientierung oder Führungsqualität gefordert ist – junge Mitarbeiter sind erst die zweite Wahl!

Die Generation 50plus ist hingegen gerade in diesen Disziplinen die wirtschaftlich leistungsfähigste, die Deutschland hat.

Der kluge Personalmanager 2012 weiß, dass mit jeder Generation von Vorruheständlern mehr Wissen, Kompetenz und Robustheit aus dem Unternehmen abwandert, als er mit dem jugendlichen Eifer bis Übereifer der neu rekrutierten Nachwuchskräfte kompensieren kann.

- **„Jung sein“ ist kein herausragendes gesellschaftliches Vorbild.** Abgesehen vom Jet-Set und den „beautiful people“ aus den Medien (dort wird dem Jugendwahn natürlich gefrönt) – was wissen und können junge Menschen denn wirklich besser? Verstehen sie mehr von Kindererziehung? Sind sie gebildeter? Haben sie bessere Umgangsformen? Fahren sie besser Auto? Kleiden sie sich besser? Ein mehrfaches Nein kann doch nur die Antwort sein – wie sollten sie denn auch!? Junge Menschen taugen gesellschaftlich nicht mehr, sondern weniger zum Vorbild als Senioren.
- **Human Resources: Verjüngungs-Politik und Vorruhestand für Senioren sind Unsinn.** Die qualitative Überlegenheit der Senioren in vielen Unternehmensbereichen ist bei nüchterner, vorurteilsfreier Sicht kaum bestreitbar. Noch immer

ist der Meister dem Azubi fachlich wie von seinen Fertigkeiten her überlegen, das Urteil des Oberarztes mit 20 Jahren Berufserfahrung wird dem des engagierten jungen Stationsarztes von jedem Patienten vorgezogen, der Senior Consultant realisiert höhere Tagessätze als der Junior Consultant, nahezu alle Spitzen-Manager, -Richter, -Politiker, -Professoren etc. sind über 50 Jahre alt, sehr viele sind sogar in einer Altersgruppe, die am „normalen“ Arbeitsmarkt schon im Ruhestand wäre.

All dies ist so aus gutem Grund – und jeder weiß es.

Wem die qualitativen Argumente hier nicht genügen, dem zeigt ein Blick auf die Bevölkerungspyramide, dass die nachwachsende Ressource „Mensch“ eine anhaltende Personalpolitik der „Verjüngung“ ohnehin schnell ausbremsen wird – es gibt immer weniger junge Arbeitskräfte. Umso wichtiger, dass in den Unternehmen ein Wechsel eingeleitet wird, in den Karriere-Planungen, in der Beförderungspolitik, in den Ruhestands-Regelungen – aber auch und zu allererst im sogenannten „mind-set“, in den Köpfen und dem, was sie nach innen und außen so von sich geben.

3 Schlußfolgerung

Wir stehen, sei es nun aus Einsicht in das sachlich Gebotene oder unter dem Druck der Demografie, vor der Herausforderung, gesellschaftliche Sichtweisen zu ändern. Das ist die schwerste Aufgabe für eine Gesellschaft, aber es gibt keine Alternative!

Wir brauchen neue Leitbilder der Generationen, eine neue Wertschätzung dem Alter gegenüber, die Anerkennung von Erfahrung und mehr Respekt vor Lebenskompetenz. **Wir müssen die absurde Situation beenden, dass der, der weniger weiß von der Welt und ihren Wechselfällen, darüber mehr zu sagen und zu entscheiden hat. So ein Zustand ist ineffizient, unklug und widernatürlich.**

Diese Position muss offensiv vorgetragen werden. Alle Bereiche des öffentlichen Lebens und besonders die Unternehmen sind zu unterstützen, diesen Weg zu gehen. Nur so werden Gesellschaft wie Wirtschaft die durch den Demografie-Wandel ausgelösten Herausforderungen meistern können. Für die Unternehmen wie für die deutsche Volkswirtschaft bedeutet dieser Weg Kompetenzerhalt und Investitionsschutz.

Für die Senioren bedeutet er Anerkennung und Respekt.

4 Zielgruppen

Wer ist von alledem angesprochen und wer muss hier aktiv werden?

- **Zu allererst die Alten selbst**, die Generation 50plus (mit Tendenz nach oben). Sie müssen sich emanzipieren und die Rolle des nur noch bedingt „gegenwarts-

tauglichen“ Mitbürgers von sich weisen. Diese Rolle wird nicht nur gern zugewiesen, sie wird auch gern angenommen – denn sie ist bequem, konfliktarm und erfordert wenig Einsatz. Aber sie ist falsch! Wie vor einigen Jahrzehnten die Frauen müssen die Alten erkennen, wer sie wirklich sind und was sie wirklich können. **Sie müssen den Platz einfordern, der ihnen zusteht auf Grund ihres volkswirtschaftlichen Beitrags.** Der ist hoch.

- **Die Generation 45plus** – und zwar aus drei Gründen:
 - Sie sind diejenigen, die eine Umkehr der Sichtweise und auch der Politik und der Prozesse in den Unternehmen und Organisationen operativ einleiten können.
 - Sie hatten bereits selbst Gelegenheit, die negativen Folgen zu ausgeprägter Jugendorientierung in ihrem eigenen Umfeld zu erleben
 - Sie spüren selbst den Atem der Jüngeren im Genick und haben persönlich ein Interesse, diese übereifrige Gruppe auf die gebotene Distanz zu halten.

Die aktuellen Führungskräfte, i.d.R. Vorstand und eine Ebene darunter, müssen mit ihrem Handeln und Reden diese Änderung von Sichtweise wie Handlungsorientierung, diese neuen Leitlinien der Personalpolitik vertreten, zunächst nach innen, aber auch nach außen.

- **Die Jüngeren bis Jungen.** Sicherlich sind manche Argumente hier prima vista schwer zu akzeptieren für jüngere Menschen. Doch bei genauerem Hinsehen wird gerade die Generation, die eben ins Berufsleben eintritt oder in ihr erst einige Jahre aktiv ist, erkennen, dass sie die letzte ist, die daran ein Interesse hat, dass möglichst viele Alte möglichst früh in Rente gehen. Gerade die Jüngeren sollten sich dafür einsetzen, dass die Alten selbst ein Interesse daran haben, noch tatkräftig und aktiv zu bleiben.

Es wird schnell deutlich: die Senioren-Offensive ist **kein Wir-oder-Ihr-Spiel**, dies ist kein Thema, bei dem eine Seite auf Kosten der anderen gewinnt. „Win-Win“ nennt man das. Es wird nur Zeit, dass wir das alle erkennen und angemessen im Reden und Handeln abbilden.

Notwendig sind Veränderungen in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Sie sind sachlich-objektiv richtig wie wirtschaftlich opportun. Es gibt keinen Grund und es macht keinen Sinn, an alten Sichtweisen, am Jugendwahn, am Primat der Jugend festzuhalten. Diese überholte Sicht behindert die Menschen, die Unternehmen und das Gemeinwesen.

5 Value-Protection: Unser Beitrag zur Senioren-Offensive

So eine Änderung der Sichtweise anzustreben bedeutet, ein umfassendes Programm zu initiieren, in den Unternehmen und auch gesamtgesellschaftlich.



Das ReifeNetzwerk hat einen Namen für dieses Programm: **Werterhalt** oder englisch **Value Protection**.

Value Protection im Unternehmen ist ein langjähriges Projekt mit dem Ziel, jeden Mitarbeiter so lange an dem Arbeitsplatz zu halten, an dem er wertvollen Beitrag leistet.

Value Protection erfordert zunächst und in erster Linie ein Kommunikationskonzept. **Wir von Das ReifeNetzwerk haben uns spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationskonzepten für Value-Protection-Programme.**

Das ReifeNetzwerk ist ein Team von Marketing- und HR-Spezialisten für jede Fragestellung auf Top-Niveau. Bei uns arbeiten viele Senioren, denn ein hoher Senioren-Anteil im Team fördert Qualität, Geschwindigkeit, Kreativität und Effizienz.