

12/9

Generationenfrage und Wirtschaft

Marguerite Spycher

12/9.1

Arbeitnehmer über 50 Jahre: Bereicherung oder Last?

«Eigentlich erfüllt er viele von unseren Vorstellungen – aber trotzdem ... Wir möchten sicher sein, einen guten Mann einzustellen. Ob der Kandidat unsere Erwartungen erfüllen kann?» So legt die Personalverantwortliche eines KMU im technischen Bereich ihre Zweifel dar. Weiter hält sie fest: «... und zudem ist er bereit, zu einem kleineren Gehalt als bisher zu arbeiten. Können Sie uns mehr sagen über seine Fähigkeiten und seine Eignung für diese Stelle?» Die Personalverantwortliche wollte eine Handschriftanalyse über einen Bewerber einholen und informierte die Autorin über die Zusammenhänge und über die Anforderungen, die an der fraglichen Position erfüllt werden müssen.

Gesucht war ein Topverkäufer für ein neues Produkt. Er sollte über umfassendes Fachwissen verfügen, denn seine Kunden sind Techniker, anspruchsvoll, kritisch, interessiert an Produkten, mit denen sie ihre eigenen Innovationsvorstellungen realisieren konnten. Verhandlungsgeschick und Umsichtigkeit waren ebenso gefragt wie die Fähigkeit, den Kontakt zu Kunden aufrechtzuerhalten, auch wenn gerade keine Geschäfte abgeschlossen werden konnten.

Der Bewerber war bisher sehr erfolgreich im Verkauf tätig, hat sich immer wieder neues Wissen angeeignet, hat ausgezeichnete Zeugnisse. Auf Stellensuche ist er, weil sein bisheriger Arbeitgeber aufgekauft wurde, was Umstrukturierungen und Stellenabbau zur Folge hatte, wovon auch er betroffen war.

Die Fakten:

Firma/Personalleiterin	Bewerber
<ul style="list-style-type: none"> • Sucht Topverkäufer für neues Produkt • Erwartet umfassendes Wissen • Technisches Flair ist nötig • Wünscht Erfahrung im Umgang mit anspruchsvollen Kunden • Verlangt Verhandlungsgeschick und hohe soziale Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • War sehr erfolgreich im Verkauf • Hat Freude an seiner Arbeit und engagiert sich voll • Ist versiert im Umgang mit Menschen • Stellenverlust (Unternehmen aus strategischen Gründen aufgelöst) • Lebt in stabilen Verhältnissen • Kinder sind «ausgeflogen»

Um es vorwegzunehmen: die Handschrift zeigte eine markante Dynamik, dazu ein hohes Mass an sozialer Kompetenz, an Durchsetzungsfähigkeit sowie an Planungs- und Organisationsvermögen, um nur die wesentlichsten Eigenschaften zu nennen.

Was liess die Personalverantwortliche denn zögern? Zwei Punkte waren es vor allem, die sie mir nannte: Der Mann war 54 Jahre alt und er war von sich aus bereit, zu einem geringeren Salär als bisher zu arbeiten.

Eine kleine Übung zwischendurch:

<p>Unterbrechen Sie doch kurz die Lektüre und überlegen Sie sich, wie Sie in zehn oder zwanzig Jahren sein werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo stehen Sie im Beruf? • Was ist Ihre Aufgabe? • Wie hat sich Ihr Fachgebiet entwickelt in dieser Zeit? • Welche persönlichen Interessen haben Sie? • Wie sieht Ihr Privatleben aus? • ...

So wie der jungen Personalverantwortlichen geht es vielen: ein oder zwei Jahrzehnte älter zu sein ist eine schwierige Vorstellung und zwar unabhängig vom aktuellen Alter. Hinzu kommen zahlreiche kollektive Vorstellungen und Erfahrungen, die uns teilweise sehr früh übermittelt worden sind: Für ein fünfjähriges Kind ist die Grossmutter auf alle Fälle eine alte Frau, denn sie ist ja zwei Generationen älter. Da nützt es wenig, wenn diese Grossmutter erst 45 Jahre alt ist und sich soeben für ein Studium an der Universität eingeschrieben hat, um endlich das nachzuholen, was sie in jungen Jahren schon wollte. Und der freundliche Herr nebenan ist auf alle Fälle ein alter Mann, denn er hat ja schon graue Haare – dabei gehört er zu den Leuten, die aufgrund ihrer Disposition mit 25 Jahren bereits völlig ergraut sind.

12/9.1.1 Denkmuster hinterfragen ist angesagt

Solcherart sind die Muster, die spontan wirken: wer 50 Jahre und älter ist, ist auf alle Fälle alt – pardon: gehört zu den Senioren. Für viele Anbieter von Konsumgütern – seien es Ferien, Versicherungen oder Toilettenartikel – ist dieses Kundensegment ausgesprochen interessant und wird entsprechend umworben.

Aber für viele Anbieter von Stellen sind diese Leute nicht mehr von Interesse oder sie haben – wie die eingangs erwähnte Personalverantwortliche – Vorbehalte. Diese basieren auf vorgefassten Meinungen, unbewussten Einstellungen oder einfach der unreflektierten persönlichen Sichtweise und sind daher in eigentlichem Sinne Vorurteile.

Weit verbreitet sind Vorbehalte wie die Folgenden:

- Vorbehalt 1: Personen über 50 haben nicht die nötigen Ausbildungen
- Vorbehalt 2: Personen über 50 sind nicht auf dem aktuellen Wissensstand
- Vorbehalt 3: Personen über 50 sind nicht mehr genügend lernfähig und lernwillig
- Vorbehalt 4: Personen über 50 sind nicht mehr ausreichend offen und flexibel
- Vorbehalt 5: Personen über 50 sind zu teuer

Gehen wir diesen Ansichten doch auf den Grund:

12/9.1.1.1 Vorbehalt 1: Personen über 50 haben nicht die nötigen Ausbildungen oder: Das Verhältnis von formalem Wissen zu Erfahrungswissen

Claudio, ein «alter Hase» in der Informatik, ist für viele in seiner Abteilung ein wichtiger Orientierungspunkt. Wer irgendwo stecken bleibt nimmt gerne mit ihm Kontakt auf und bittet ihn um Rat. Sein scheinbar unerschöpfliches Wissen gibt er gerne weiter, seine Tipps sind in den meisten Fällen hilfreich, seine Gedankengänge häufig ausgesprochen kreativ; zudem ist er im Unternehmen gut vernetzt, kann im Bedarfsfall an kompetente Personen verweisen. Allerdings: Claudio ist nicht studierter Informatiker – zu der Zeit, als er in die Datenverarbeitung einstieg, gab es so etwas noch nicht. Stattdessen gab es massgeschneiderte Ausbildungen, von Praktikern konzipiert und durchgeführt, ausgerichtet auf die aktuellen Gegebenheiten und die Zielsetzungen im Unternehmen.

Mit viel Elan wurde dann an Hochschulen die Studienrichtung Informatik geschaffen. Damit änderte sich einiges. Plötzlich hatten es Leute wie Claudio schwer, als ausreichend kompetent angesehen zu werden: das Diplom fehlte! Auf dem Stellenmarkt hätte Claudio heute nicht so gute Chancen, eine Anstellung zu finden, die seinen Fähigkeiten entspricht und wo er seine vielfältigen Erfahrungen einbringen kann.

Aktuell gibt es zu wenig Informatiker – warum?

Bei der Einführung war die Studienrichtung begehrt. Es war die Zeit, wo Computer in allen Bereichen Fuss fassten, in der Arbeitswelt und auch zuhause. Für viele, die Freude am Ausprobieren und am Tüfteln hatten, war Informatik ein attraktives Gebiet und Informatiker ein Traumberuf – es war die Zeit der Pioniere in Silicon Valley und im Bereich Computer und Informatik herrschte eine Art Goldgräberstimmung. Nicht wenige der Freaks waren jedoch bald enttäuscht: Das Studium forderte ganz spezielle Fähigkeiten, vor allem sehr viel abstraktes und logisches Denkvermögen. Anders ausgedrückt: viel Kopf und wenig Intuition – oft also genau das Gegenteil von dem, was viele an der Materie reizte.

Gewiss, die Gestaltung des Studiums war wohl durchdacht, entsprach aber nur teilweise dem Interessenspektrum und dem Fähigkeitsprofil der Enthusiasten.

Und wie sah es in der Praxis aus? Die studierten Informatiker wurden von den Unternehmen mit offenen Armen empfangen: endlich Leute, die fundiertes Fachwissen mitbringen, die bei den immer vielschichtigeren Aufgaben kompetente Vorgehensweisen und massgeschneiderte Lösungen präsentieren können!

Der Vorschusskredit an Ansehen und an finanziellen Ressourcen war jedoch vielerorts schnell aufgebraucht: die Hochschulabsolventen hatten kaum einen Bezug zur Geschäftsrealität, sie waren häufig nicht in der Lage, die Bedürfnisse ihrer Auftraggeber wirklich zu erkennen, viele von ihnen waren auch kaum bereit, sich mit den «alteingesessenen» Leuten in den Informatikabteilungen auszutauschen, was den Jüngeren schnell einmal als Hochnäsigkeit oder als soziale Inkompetenz ausgelegt wurde. Schliesslich zeigte es sich immer wieder – und gerade auch im zunehmend komplexer und zugleich ausgedehnter werdenden Bereich der Informatik – dass «reine Logik» nicht ausreicht, sondern dass eine gehörige Portion Intuition oder «Bauchgefühl» nötig ist, um den Kern eines Problems erfassen und die entsprechende passende Lösung entwickeln zu können. Entscheidend ist auch, die Denkweise der Auftraggeber zu kennen und ein Stück weit nachvollziehen zu können. Geschult wurde einseitig das Informatikwissen – dass Informatiker im Grunde immer Dienstleistende für Anwender in ganz unterschiedlichen Bereichen sind, darüber muss sich jeder IT-Fachkundige voll im Klaren sein. Und dieser Aspekt wurde im Studium ebenso vernachlässigt wie die Schulung dessen, was als kommunikative und als soziale Kompetenz zusammengefasst werden kann.

Nach wenig Zeit war der Ruf der «studierten Informatiker» vielerorts angeschlagen, die Nachfrage nach ihnen und damit ihr Marktwert verringerte sich drastisch. Kurz und gut: der Nimbus eines «sexy» Studiums verlor sich relativ rasch, immer weniger junge Leute interessierten sich für ein Studium, dessen Absolventen in der Privatwirtschaft teilweise wenig willkommen waren. Dies führte schliesslich zum heute beklagten Informatikermangel.

Dafür zeigte es sich, dass «die alten Cracks» eben doch einiges drauf hatten, dass sie eben mit einem weiteren Blickwinkel an ein Problem herangehen und dass sie viel eher in der Lage und bereit sind, verschiedene Zusammenhänge zu berücksichtigen und mit in ihre Überlegungen einzubeziehen. Und sie waren daran interessiert und – dank guter Vernetzung und persönlichen Kompetenzen – auch dazu in der Lage, die Wünsche und Vorstellungen ihrer Auftraggeber innerhalb des Unternehmens genau kennenzulernen, ehe sie sich an die Arbeit machten. Damit waren ihre Lösungen oft praxisbezogener und damit auch effizienter.

Das Beispiel aus der Informatik kann auf sehr viele andere Bereiche übertragen werden. Was kann daraus geschlossen werden?

1. Formales Wissen ist gut, doch reicht es häufig nicht aus, weil es leicht einseitig und/oder sehr akademisch ist.
2. Neben Fachwissen («hard factors») sind stets auch andere Kompetenzen («soft factors») gefragt¹.
3. Jeder Wissensbereich wurde primär aufgrund von Beobachtung, Erfahrung und Systematisierung dieser Erfahrungen aufgebaut. Mit andern Worten: es brauchte immer Pioniere oder Querdenker, die zu neuen Horizonten aufbrachen – die formale Ausbildung wurde jeweils erst viel später festgelegt.
4. Erfahrungswissen geringer zu schätzen als formales Wissen ist unklug. «Erfahrungswissen wirkt sich insbesondere dort aus, wo es ums präzise Wahrnehmen, Einordnen und Umsetzen geht», schreibt Ruedi Winkler, Präsident des Vereins Valida.²
5. Schulen und Hochschulen sind relativ einseitig auf ganz bestimmte Lerntypen ausgerichtet – damit fallen viele zwischen die Stühle, weil ihre Art, sich Wissen anzueignen, mit der vorherrschenden (nota bene: meist unglaublich veralteten) Didaktik und Methodik zu wenig kompatibel ist. Die üblichen Lernformen an Schulen und Universitäten sprechen nicht alle Lerntypen an; das bedeutet, dass «formales Wissen» bzw. Abschlüsse und Titel eine ganz bestimmte Selektion repräsentieren
6. Zudem gilt: Es gibt viele Leute, die sehr gut – oder vielleicht sogar besser – auf eigene Faust lernen können.

Apropos: Bill Gates langweilte sich an der Harvard Business School (Professoren erinnern sich, dass er häufig schlief während des Unterrichts) und verliess das renommierte Institut, um sich ganz seinem Interesse für Computer widmen zu können. – Ein Entscheid mit weitreichenden Folgen für ihn selbst, für die Weltwirtschaft und für Sie wohl genauso wie für mich!

1 Vgl. Controller zwischen harten Fakten und soft factors, ControllerPraxis Oktober 2007

2 Der Verein Valida engagiert sich seit 2001 unter dem Motto «Der Erfahrung einen Wert geben». www.valida.ch

12/9.1.1.2 Vorbehalt 2: Personen über 50 sind nicht auf dem aktuellen Wissensstand

Bruno ist Marketingverantwortlicher einer Dienstleistungsfirma. Er kennt den Markt durch und durch, ist seit 25 Jahren in der Branche engagiert, beobachtet genau, hat ein gutes Netzwerk und auch ein ausgeprägtes Sensorium für Bedürfnisse und Trends. In dieser Zeit hat er auch diverse Managementtheorien kommen und gehen sehen. Was in Japan, den USA oder sonst wo an Hochschulen als Theorie entwickelt worden ist, ist regelmässig mit viel Aufwand rund um den Erdball propagiert worden: Kaizen, Business Reengineering, Lean Management und wie die Hypes alle hiessen. Bruno ist aufgeweckt und interessiert, aber er ist auch kritisch. Er hat Kurse besucht und Theorien überprüft und sich seine eigene Meinung dazu gebildet. Meist erkannte er, dass hinter den tollen Theorien wenig Substanz vorhanden war – das wurde ihm in den letzten Jahren vermehrt als Rückständigkeit ausgelegt, es wurde ihm vorgeworfen, er sei nicht auf dem aktuellen Wissensstand, aber bei jemandem in seinem Alter sei dies ja nicht verwunderlich. Worum ging es?

In einer Stadt in der Agglomeration Zürich hatte eine grosse Krankenkasse eine Zweigstelle eingerichtet, wie überall, wo eine gewisse Bevölkerungsdichte bestand. Die Philosophie: Wer als Versicherter eine Auskunft brauchte oder ein Anliegen hatte, konnte mit vertrauten Ansprechpartnern Kontakt aufnehmen. Die persönliche Betreuung schuf eine tragende Basis und trug zum Geschäftserfolg der Versicherung bei, umso mehr, als dieses Modell ja gesamtschweizerisch gepflegt worden war.

Dann wird eine neue Managementphilosophie propagiert: Synergien schaffen, mehrere Zweigstellen zusammenfassen, hiess die Devise. In der Folge wurde die erwähnte Niederlassung geschlossen. Im Bezirkshauptort wurden fortan alle Policen verwaltet, der Kundenkontakt erfolgte vor allem per Telefon, was oft genug umständlich war, zumal erforderliche Papiere auch noch per Post verschickt werden mussten. Von der propagierten Kosteneinsparung war am Ende nicht viel zu sehen.

Im Zuge der Einführung von umfassenden Informatiklösungen wurde das ganze Netz der Kundenbetreuung nochmals umgekrempelt: Alles über einen zentralen Computer nehmen, die Organisation nochmals straffen und alles an den Hauptsitz verlegen, das schien rationell und man versprach sich davon erhebliche Minderausgaben. Von da an hatten die Kunden mit wechselnden Personen Kontakt. Vorerst schien die Rechnung aufzugehen – allerdings nahm die Kundenzufriedenheit ab und viele Versicherte suchten sich eine andere Krankenkasse, was schliesslich unter dem Strich negativ zu Buche schlug.

Die Zeit verging, das Management wechselte, neue Leute mit neuen Ideen übernahmen das Ruder und kreierten noch eine neue Idee, die erst noch voll im Trend lag: die telefonischen Kontakte nicht mehr über eigene Mitarbeitende pflegen lassen, sondern ein Call-Center damit beauftragen! Gesagt, getan. Wer nun beispielsweise zu einer Rechnung eine Frage hatte, wählte die Nummer und hörte: «Für Deutsch wählen Sie die Taste 1, für Französisch die Taste 2 ...» So wurden Kunden – äusserst rationell, versteht sich – in Warteschlangen am Telefon aufgehalten. Am Ende hatten sie mit jeman-

dem zu tun, der oder die sich in der Sache nicht auskannte, weil nicht mehr wirklich in der Krankenversicherung angesiedelt, und, mehr oder weniger geschickt, sich durch Fragenkataloge durcharbeitete oder an eine andere Person weiterleitete – wer Glück hatte, bekam dann doch noch, allerdings unter Aufwendung einer erheblichen Portion Geduld, die gewünschte Information. Rationell? Die Kundenzufriedenheit nahm rapide ab, Reklamationen häuften sich, teure Werbemassnahmen liefen ins Leere, weil die Kunden einfach eines wollten: kompetente Auskunft, und zwar innert nützlicher Frist.

Unterdessen – die Jahre sind ins Land gegangen – hat sich auch im Management der Krankenversicherung einiges verändert. Wieder kamen neue Leute, wieder kamen sie mit neuen Ideen. «Näher zum Kunden» hiess nun die Devise. Und so wurden in grossen Orten wieder Zweigstellen eröffnet ...

Jede dieser Neuerungen hat Bruno kritisch hinterfragt. Er war stets offen für Verbesserungen und es stand für ihn ausser Frage, dass ein Unternehmen wie dasjenige, in dem er arbeitete, sich den Veränderungen stellen musste. Bei den meisten der oben erwähnten Neuerungen hat er in sachlicher und ruhiger Art aufgezeigt, welches die Vor- und die Nachteile der bisherigen und der neuen Lösungen sind. Die meisten hat er als Schritt «weg vom Kunden» eingeschätzt und vor den entsprechenden Folgen gewarnt. Damit hat er sich bei den Jüngeren meist unbeliebt gemacht. Sie empfanden ihn als überkritisch, zu wenig auf der Höhe der Zeit und zu wenig bereit und fähig, sich mit neuen Managementtheorien auseinanderzusetzen. «Unproduktiver Bedenkenträger» war das wenig schmeichelhafte Etikett, das man ihm anhängte. – Bei Lichte betrachtet hat sich das Unternehmen aber schlicht im Kreise gedreht, was – so ganz nebenbei – erhebliche Kosten generiert hat und zudem negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hatte, was man wiederum mit teuren Marketingmassnahmen zu korrigieren versuchte.

12/9.1.1.3 Vorbehalt 3: Personen über 50 sind nicht mehr genügend lernfähig und lernwillig oder: Experimentierfreudige Senioren versus lernfaule Junioren

David, ein Lehrer an der Oberstufe der Volksschule, wird in zwei Jahren das Pensionsalter erreichen. Er wird seine neue Klasse also nicht mehr ganz bis zum Übertritt ins Berufsleben begleiten. Für den Französischunterricht ist ein neues Lehrmittel erschienen; um damit unterrichten zu können, sind mehrere Wochen Weiterbildung in den Ferien nötig, denn der didaktische Ansatz ist völlig neu. Für eine Übergangszeit kann auch noch mit dem bisherigen Material gearbeitet werden. Der altgediente Volksschullehrer könnte es sich also bequem machen – tut er aber nicht! David jedoch war zeit lebens vif und interessiert daran, immer wieder neue Möglichkeiten kennen zu lernen, um seinen Schülern einen interessanten Unterricht zu bieten. Daher ist es für ihn nicht nur selbstverständlich, dass er sich in das neue Lehrmittel einarbeitet, es macht ihm sichtlich Spass, sich mit der neuen Methode auseinanderzusetzen und er setzt sie mit Erfolg im Unterricht um.

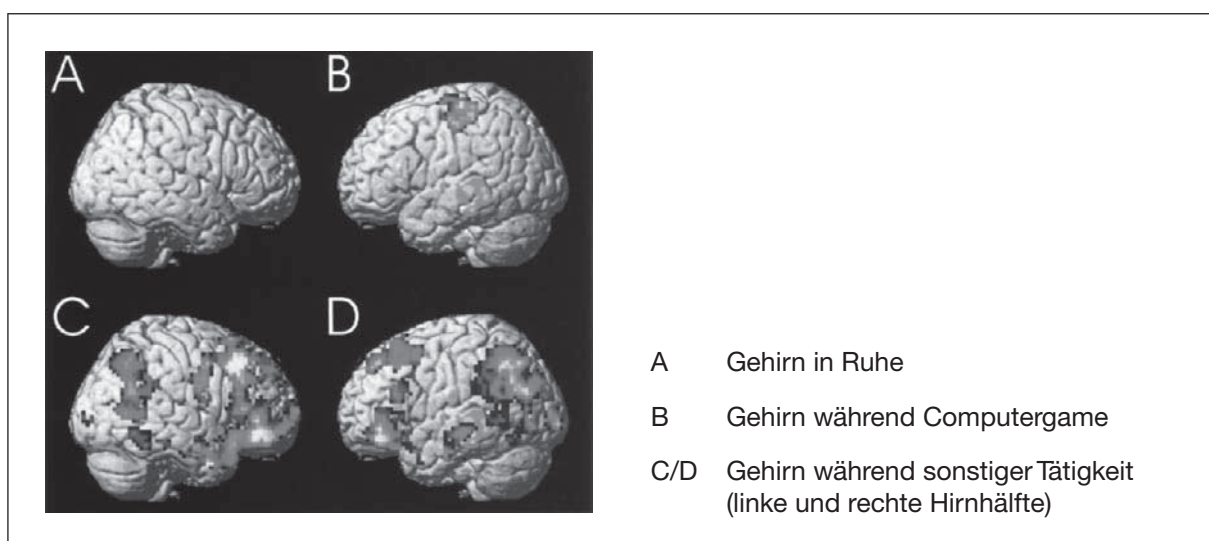
Die Autorin hat als Dozentin im Laufe der Jahre eine ganze Reihe von Studierenden erlebt, die wenig motiviert und kaum bereit waren, sich mit Neuem auseinanderzusetzen. Gerne beriefen sie sich auf die eigenen Erlebnisse und deklarierten das auch gleich als Erfahrung, die verallgemeinert werden kann. Diese rückwärtsorientierte Einstellung verband sich mit einer eigentlichen Lernfaulheit, die ganz einfach unverständlich war und ist.

«Wer nicht mehr lernt, der ist alt» lautet die Devise – und das kann für Menschen jeglichen Alters gelten!

Ob und in welchem Masse jemand experimentierfreudig und lernwillig ist, das hängt in keiner Weise vom Alter ab. Vielmehr ist es eine grundlegende persönliche Eigenschaft, die durch Lebenserfahrungen allerdings verstärkt oder reduziert werden kann.

Wir kennen die Meinung: Hirnzellen können sich nicht regenerieren, was einmal abgebaut ist, ist für immer verloren. Die modernen Neurowissenschaften weisen immer wieder darauf hin, dass dies nicht zutrifft. Unser Gehirn ist viel plastischer, als man bisher angenommen hat. Vielmehr werden in unserem Gehirn immer wieder neue Neuronen-Verbindungen geknüpft und alte Verknüpfungen modifiziert. Dies geschieht bis ins hohe Alter. Es liegt also an jedem von uns, ob und in welchem Masse wir unser Gehirn trainieren und fit halten. Das Märchen von der stetig nachlassenden Lernfähigkeit entbehrt jeder Grundlage – aber auch unser Gehirn muss trainiert werden, ähnlich wie die Muskeln und die Gelenke. Dies jedoch ist unabhängig vom Alter!

Interessant ist das Resultat von Untersuchungen der Gehirnaktivitäten: wer intensiv und konzentriert Computergames spielt (beispielsweise ein Formel-1-Rennen als Rennfahrer), der oder die braucht einen extrem kleinen Teil des Gehirns. Betrachten Sie diese Bilder:



Quelle: Gerald Hüther

Wer regelmässig längere Zeit Computerspiele spielt, der lässt den grössten Teil seiner Hirnzellen verkümmern. Ganz besonders gilt dies für alle Kompetenzen, die Assoziationsfähigkeit, Kombinationsgabe und Kreativität erfordern. Es ist Ihnen als Leser und Leserin überlassen, sich auszumalen, welche Folgen die gewohnheitsmässige Unterforderung des Gehirns für Lernfähigkeit und Lernwilligkeit hat. Pikanterweise spielen vor allem junge Männer sehr gerne und teilweise exzessiv solche Spiele ...

12/9.1.1.4 Vorbehalt 4: Personen über 50 sind nicht mehr ausreichend offen und flexibel

«Ganz klar die beste Lösung ist, das Schulhaus am bestehenden Ort aufzulösen, die Liegenschaft zu verkaufen und «auf der grünen Wiese» etwas hinstellen, das den heutigen Ansprüchen genügt und wo auch Entwicklungspotenzial gegeben ist.» Der das sagt ist Heinrich, ein äusserst erfolgreicher Industrieller, Pionier Zeit seines Lebens und als ehemaliger Schüler der traditionellen und gut etablierten Privatschule lebenslang sehr verbunden. Sein Statement entspricht seiner Unternehmerpersönlichkeit – das ist nicht verwunderlich. Allerdings dürfte es erstaunen, dass der Mann damals knapp 90 Jahre alt war. Durchaus traditionsbewusst und in seiner Herkunft verwurzelt, hat er in seinem Fachgebiet ein Unternehmen gegründet mit einem Produkt, das zwar innovativ, aber in den Augen vieler Fachkundiger wenig erfolgversprechend war; es schien zu einfach, zu alltäglich, zudem auch zu billig. Das Risiko hat sich gelohnt, das Unternehmen wurde laufend ausgebaut, brachte – meist auf Initiative des Patrons – immer wieder Neuerungen auf den Markt. Der Gründer und Initiator gab für viele Jahrzehnte wegweisende Impulse für das Produktsegment seiner Firma und hielt damit auch die Konkurrenz auf Trab. Bis ins hohe Alter nahm er am Geschehen in seinem Unternehmen und in seiner Branche lebhaft Anteil, obwohl er sich rechtzeitig aus der aktiven Verantwortung zurückgezogen hatte. Die Entwicklungen in der Wirtschaft verfolgte er aufmerksam, sowohl im lokalen und regionalen Bereich als auch in grösseren Räumen.

Heinrich ist ein Modell dafür, dass sich Traditionsbewusstsein, Verwurzelung in der Herkunft und Loyalität zu seinen Werten Offenheit, Pioniergeist, Risikofreude und Kreativität in der Lösungssuche keineswegs ausschliessen – im Gegenteil, sie ergänzen sich vorteilhaft und waren wohl wesentliche Faktoren für Heinrichs Erfolge.

12/9.1.1.5 Vorbehalt 5: Personen über 50 sind zu teuer

«Der Mann ist gut und erfüllt sämtliche unsere Vorstellungen von der idealen Besetzung der Stelle. Aber wir fragen uns: können wir uns diesen Mitarbeiter finanziell leisten?» Diese Überlegungen werden in einem kleineren Betrieb angestellt.

Es trifft zu, dass vor allem die Vorsorgebeiträge, die durch den Arbeitgeber vom Bruttolohn abzuziehen sind, mit zunehmendem Alter der Arbeitnehmer steigen. Zur Erinnerung: Für die obligatorische Vorsorge (BVG) sind die Ansätze wie folgt:

25–34 Jahre	7% des koordinierten Lohnes
35–44 Jahre	10% des koordinierten Lohnes
45–54 Jahre	15% des koordinierten Lohnes
55–65 Jahre	18% des koordinierten Lohnes

Der Anteil des zur Verfügung stehenden Lohnes soll bei jüngeren Leuten höher sein, damit Weiterbildung, Familiengründung, Kauf von Wohneigentum und Ähnliches möglich sind. Ältere Arbeitnehmende haben in der Regel keine teuren Vorhaben mehr in diesen Bereichen, meist stehen die Kinder auch schon auf eigenen Füßen. So ist es zumutbar, dass einem über 55-jährigen Arbeitnehmenden fast einen Fünftel seines Lohnes im obligatorischen Bereich (aktuell der Teil des Jahreslohnes zwischen CHF 23 205.– und CHF 79 560.–) abgezogen wird. Dies waren die Überlegungen seitens der Gesetzgeber bei der Festlegung und Einführung dieser Prozentsätze.

Im Klartext bedeutet dies, dass die Arbeitnehmenden bei gleichbleibendem Lohn mit zunehmendem Alter weniger Lohn ausbezahlt bekommen, weil ihnen mehr für die Vorsorge abgezogen wird. Dieser Aspekt ist vielen zu wenig bewusst, sollte aber bei Einstellungsgesprächen unbedingt transparent gemacht werden.

Im eingangs geschilderten Fall war der Stellensuchende Topverkäufer sich wohl über diesen Sachverhalt im Klaren. Er hat die Schulden für sein Haus weitgehend abgezahlt, seine Kinder sind unabhängig, teure Weiterbildungen sind für ihn nicht mehr attraktiv – mit andern Worten: seine Bereitschaft, eine Einbusse beim Nettolohn hinzunehmen, zeugte von Fairness und Offenheit. Darüber hinaus bewies er, dass er grössere Zusammenhänge erkennen und damit umgehen kann, obwohl es für ihn finanzielle Folgen hatte.

12/9.1.2 Wo der Hase im Pfeffer liegt oder: verborgene Motive

Maja ist eine attraktive Marketingfachfrau, hat viel gesehen und erlebt und somit einen weiten Horizont. Ideenreich und initiativ, offen für Neues, kreativ und anregbar, das sind weitere wesentliche Züge ihrer Persönlichkeit. Bei alledem ist sie auch recht kritisch, kann in kurzer Zeit Vorschläge analysieren und auf ihre Stichhaltigkeit hin überprüfen. Sie hat sich bei einem Dienstleistungsunternehmen als Marketingleiterin beworben – ihre Kandidatur ist von grösstem Interesse. Sie wird zu einem Treffen mit der HR-Verantwortlichen und dem Marketingdirektor eingeladen, bei dem der Anstellungsvertrag unterzeichnet werden soll. Das Gespräch verläuft einvernehmlich. Vor der Unterzeichnung des Vertrages bittet der Marketingdirektor darum, mit der Kandidatin unter vier Augen reden zu dürfen. Leicht irritiert geht die HR-Verantwortliche aus dem Raum. Was Maja hört, kann sie zuerst gar nicht glauben: Der Marketingdirektor eröff-

net ihr unumwunden, dass er sie sehr gut finde und dass sie eigentlich die ideale Kandidatin wäre. Er wolle er sie aber trotzdem nicht anstellen aus dem einfachen Grund: er befürchte, sie sei besser als er und sie würde an seinem Stuhl sägen.

Die beiden waren etwa gleich alt, anfangs 50 – doch da hatte sich einer zumindest ein Stück weit durchgeblufft und hatte nun schlicht und einfach Angst davor, dass er nicht mehr als derjenige dasteht, der alles im Griff hat. Immerhin hatte er so viel persönliches Format, dass er sich nicht einfach hinter einer gängigen Floskel versteckte, sondern dass er – allerdings ohne Zeugen – der Kandidatin reinen Wein einschenkte.

Bei näherem Hinsehen sind sehr viele der oben erwähnten Vorbehalte eigentlich Tarnungen von Unsicherheit oder gar Angst: Eine andere Person, ein älterer Kollege oder eine erfahrene Mitarbeiterin, könnte kompetenter sein. Wer ausreichend Selbstwertgefühl hat und um seine Fähigkeiten und seine Grenzen weiss, der oder die kann damit umgehen, dass er oder sie nicht «allwissend» ist, auch nicht im konkreten Fachbereich. Wer ausreichend selbstsicher ist, der oder die kann andere Kompetenzen geschickt ansprechen und einbinden. Dies braucht aber persönliches Format – und das ist gerade bei karrierebewussten Personen häufig weniger ausgeprägt als der Wille, selber an die Schalthebel der Macht zu gelangen.

Vorbehalte wie die oben ausgeführten dienen dann gerne als Vorwand – ob bewusst oder unbewusst, das sei dahingestellt – um die eigenen Unsicherheiten oder Ängste zu überspielen.

12/9.2

Antiquierte Einstellungen unter der Lupe

Betrachten wir die unter 1.1.1 bis 1.1.5 aufgelisteten Vorbehalte etwas genauer, dann entpuppen sie sich als pauschal, undifferenziert und einseitig. Genauso gut können Gegenargumente ins Feld geführt werden, doch das führt uns nicht weiter.

Die meisten der zitierten Haltungen sind reichlich antiquiert und entsprechen einem überholten Generationenbild. Damit sind sie für den Einzelfall nicht brauchbar. Das ist typisch für kollektive Urteile über «die Alten» oder «die Jungen». Kollektive Urteile über die jeweils andere Altersgruppe fallen generell eher negativ aus. Einzelpersonen aus der jeweils anderen Generation, vor allem solche aus dem engeren Umfeld, werden in der Regel durchaus positiv beurteilt.

Haltungen wie die obgenannten – sie stehen stellvertretend für viele andere desselben Stils – sind zudem einseitig auf sogenannte Fakten ausgerichtet. Diese «Fakten» orientieren sich am Zähl- und Messbaren: Menge, Leistung, Umsatz, Zeitbedarf,

Kosten, Ertrag usw. Leicht gleitet diese Denkweise auch ab in ein schlichtes Kosten/Nutzen-Denken. Die Arbeitnehmenden werden dann entpersonalisiert und – trendgemäss und euphemistisch – als «Humankapital» bezeichnet. Bezeichnenderweise ist ja vielerorts nicht mehr von «Personalabteilung» oder «Personalverantwortlichen» die Rede, sondern von «Human Resources». Ressourcen müssen verantwortungsbewusst genutzt werden, das ist eine Grundregel der Wirtschaft, egal, ob es um Geld, Maschinen, Infrastruktur oder eben auch um Menschen geht. Im letzteren Fall spielen jedoch noch andere Aspekte eine wesentliche Rolle, die leider oft ausgeblendet werden. Da ist der nächste Schritt nicht mehr gross: Menschen werden zu Kostenfaktoren (die genau beziffert werden können) und die einen entsprechenden Nutzen (der ebenfalls gemessen werden kann) zu erbringen haben.

Auf der Strecke bleiben da wesentliche Faktoren, die gerne als «soft» bezeichnet werden. Dieser Ausdruck wird leicht auch so interpretiert, dass sie eben nicht so wichtig seien wie die «harten Faktoren». Die Logik ist umwerfend! Ziehen wir einen Vergleich: Wesentlich ist, dass in einem Büro ein Computer steht, natürlich mit Bildschirm, Tastatur, Maus etc., dazu ein Scanner und ein Drucker. Diese Hardware ist entscheidend. Zudem können die Kosten für Anschaffung und Betrieb ganz genau kalkuliert werden, ebenso der Wertverlust in einem bestimmten Zeitraum. – Trifft alles zu, aber das Entscheidende fehlt: Ohne Software nützt die ganze Installation überhaupt nichts. Software ist Voraussetzung dafür, dass die Geräte überhaupt genutzt werden können und für viele Ansprüche gibt es spezielle Software. Gewiss, dies ist jeweils ein Kostenfaktor, oft wesentlich höher als die Geräte an sich, und nur allzu oft müssen kostspielige Anpassungen vorgenommen werden, damit die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens oder der Abteilung abgedeckt werden können.

Der dynamische Jungmanager, erfolgreicher Absolvent einer renommierten Hochschule, hat trotz seiner Studien ein untaugliches Bild der Wirtschaft, wenn er blauäugig äussert: «Ja, natürlich braucht es die Mitarbeitenden. Aber zentral ist doch, dass es dem Unternehmen gut geht!» – Wer, bitte sehr, wenn nicht die Menschen in einem Betrieb, generieren Produkte und Dienstleistungen, verkaufen und verteilen diese, entwickeln Verbesserungen oder gleich völlig neue Lösungen? Menschen machen das Unternehmen aus, und zwar zur Hauptsache die Angestellten und nicht die Geschäftsleitung oder dynamische Manager mit viel angelerntem Fachwissen. Im Grunde ist die Rechnung schnell gemacht: Hardware + Software = System oder eben: Infrastruktur + Menschen = Unternehmen.

Es bestehen eine ganze Reihe von Controlling-Instrumenten, die auch die sogenannten Soft Factors angemessen einzuschätzen versuchen. Hermann Jenny hat in seinem Buch über Riskmanagement unter anderem darauf hingewiesen, dass die strategische Potenzialanalyse auch soft factors berücksichtigen muss.³

³ Carin Münzel/Hermann Jenny, Riskmanagement für kleinere und mittlere Unternehmen, Schulthess, Zürich 2005

12/9.3

Neue Modelle gesucht

Zweifelsohne, wer eine gewisse Lebenserfahrung hat, der oder die springt nicht mehr spontan auf jede Idee an. Nur zu oft sind «neue» Ideen gar nicht so neu (vgl. Krankenversicherung), nur zu oft werden aus Begeisterung wesentliche Aspekte ausgeblendet. So kommt es dann, dass tolle Marketingideen mehr Kunden vergraulen als neue gewonnen werden oder dass bei der Planung von Projekten elementare Grundlagen ausser Acht gelassen werden, weil zu optimistische Terminversprechen gemacht worden sind und man diese «gehauen oder gestochen» einhalten will (schliesslich geht es ja auch um die eigene Karriere!...) – zum Preis einer geringeren Qualität bzw. einer höheren Fehlerquote. Aber eben: man hat sich als dynamischer Macher profiliert und empfindet ältere (kritischere) Kollegen als lästige Bremser.

Grob vereinfachend können folgende Pole ausgemacht werden:

«Junge» möchten aktiv anpacken, möchten Ideen umsetzen, möchten Erfolge haben, möchten etwas bewirken – das ist nicht nur alles völlig legitim und verständlich, es braucht Initiative und Innovationsgeist und zwar in allen Bereichen der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

«Alte» haben schon einiges gesehen und erlebt, haben einen weiten Erfahrungshorizont, denken – nicht zuletzt aufgrund ihrer Erfahrungen – auch an mögliche Folgen. Sie wägen oft sorgfältiger ab, sehen auch entferntere mögliche Auswirkungen.

Welcher der beiden Pole ist «richtig», welcher «falsch»? – So einfach ist die Antwort nicht. Zum einen ist die obige Aufteilung in «jung» und «alt» unzutreffend, weil Denken und Handeln weit mehr von der persönlichen Disposition her bestimmt ist als vom Alter. Zum Zweiten ist klar: es braucht beide Pole, doch muss damit ein kreativer dritter Weg gefunden werden. Voraussetzung dafür ist eine Horizonterweiterung in verschiedenen Bereichen.

12/9.3.1 Die Zukunft beginnt heute – packen wir's an!

Der Kopf ist rund, damit wir in verschiedene Richtungen denken können. Es ist essenziell für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, also für uns alle, dass die Thematik gründlich und kompetent angegangen wird. Weder Angstmacherei noch Vogel-Strauss-Politik noch cooles Abwarten und Hoffen, dass sich dann schon eine gute Lösung ergibt, sind taugliche Haltungen.

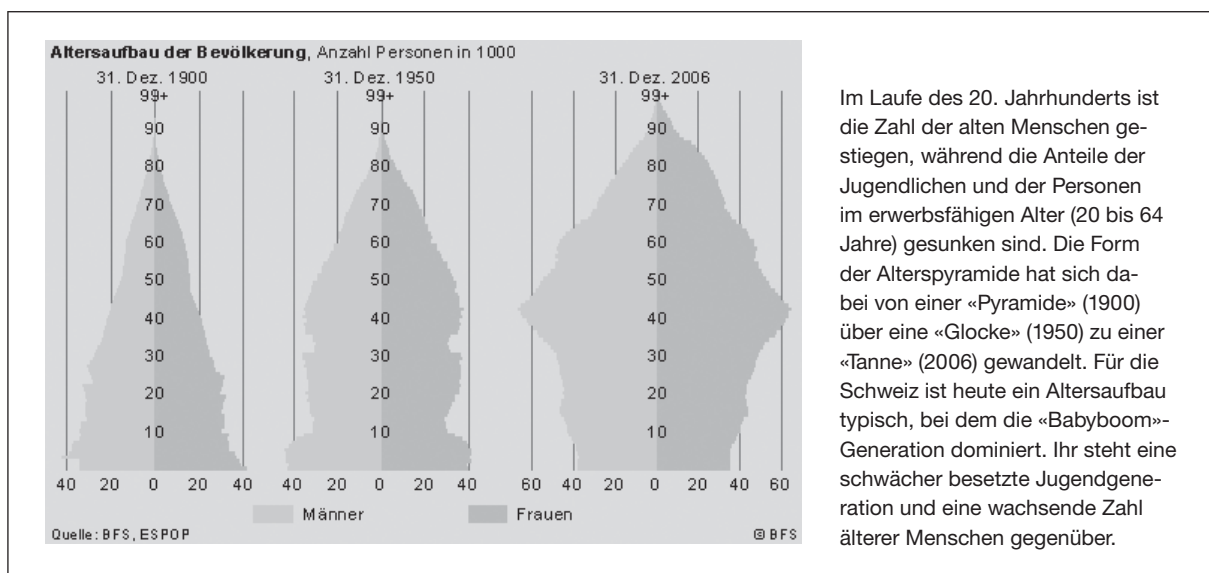
Der Grund ist einfach: uns gehen in naher Zukunft die Arbeitskräfte aus.

Aus demografischer Sicht zeichnen sich Entwicklungen ab, die ein Umdenken dringend erfordern. Das hat nichts mit spekulativen Modellen oder mit Schwarzseherei zu tun. Im Gegensatz zu den meisten andern Prognosen sind Hochrechnungen der Bevölkerungsentwicklung sehr genau.

Vor allem in hochindustrialisierten Ländern nimmt die Anzahl der Geburten seit einigen Jahrzehnten stetig ab. Das weiss man schon lange, aber man scheint sich langsam daran gewöhnt zu haben und es wird weitergewurstelt, als ob diese Tatsache ignoriert werden könnte – dabei sind das doch harte Fakten! Gerald Hüther, prominenter deutscher Biologe und Mediziner mit Schwerpunkt Neurowissenschaften, formulierte letzthin, was auf die Deutschen zukommt: Es fehlt eine Generation von Kindern. Wenn eine Generation fehlt, dann merkt man lange nichts; die Kosten für Schule und Bildung gehen zurück – aber eines Tages fehlen die Jungen: in der Wirtschaft, an den Hochschulen, auf dem Bau, in den sozialen Einrichtungen. Da kann man nicht schnell Gegensteuer geben, die fehlen einfach, die Lücke bleibt jahrzehntelang bestehen und könnte nur mit Einwanderung ausgefüllt werden.

Was für Deutschland der Fall ist, gilt ebenso für Grossbritannien, Frankreich, Italien, Spanien und die Schweiz. Die Perspektive ist klar: In weniger als zehn Jahren werden Menschen der Altersgruppe über 40 Jahre in Europa die Mehrheit darstellen. Und das wird einige Jahrzehnte so bleiben.

Zurück zu unserem Land: Um die Bevölkerung in der Schweiz konstant zu halten, müssten 100 Schweizerinnen 210 Kinder zur Welt bringen. Tatsächlich sind es aber nur 148 Kinder. Im Laufe des letzten Jahrhunderts hat sich die Bevölkerungsstruktur grundlegend verändert. Untenstehende Grafik zeigt dies sehr deutlich:



Quelle: BFS, ESPOP

Gleichzeitig zur sinkenden Geburtenrate ist die Lebenserwartung stetig gestiegen. 1948, bei der Einführung der AHV, betrug die durchschnittliche Bezugsdauer der Renten drei Jahre. Männer haben heute eine Lebenserwartung von 79,1 Jahren, Frauen eine solche von 84,0 Jahren – die Rechnung ist schnell gemacht, wenn wir von den heutigen Alterslimiten für die Pensionierung ausgehen: Männer beziehen im Durchschnitt 14,1 Jahre eine AHV-Rente, Frauen gar während durchschnittlich 20 Jahren.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: das Generationenverhältnis gerät zusätzlich in Schiefelage, weil sich die soziale Biografie verändert: Die Ausbildungszeit wird generell länger, Erwerbstätige treten demnach später ins Berufsleben über. Auf der andern Seite nehmen Frühpensionierungen – ob im Zuge von Restrukturierungen oder freiwillig – zu. Das hat zur Folge, dass die Lebensarbeitszeit kürzer, die Zeit des Rentnerdaseins jedoch markant verlängert wird.

Schliesslich ist als Viertes zu bedenken, dass viele Familien nicht mehr nach dem traditionellen Modell der Aufgabenverteilung leben: die Frauen sind gut ausgebildet und möchten – wenn auch vorübergehend nur teilzeitlich – im Berufsleben bleiben, auch wenn sie Kinder haben. Demgegenüber gibt es immer mehr junge Männer, denen die Pflege des Familienlebens ebenso wichtig ist wie die berufliche Karriere und die daher auch bereit sind, eine Arbeitsstelle mit reduziertem Pensum zu übernehmen.

Alle diese Aspekte haben weitreichende Folgen in verschiedenen Bereichen:

- Soziales: Die Altersvorsorge steht auf wackligen Füßen
- Wirtschaft: Es stehen nicht mehr so viele Arbeitskräfte zur Verfügung
- Gesundheitswesen: Gravierende Engpässe sind zu erwarten
- Infrastrukturen: Schuldenmachen zulasten der Jüngeren ist zu billig
- Ressourcen: Zusammenhänge von Ökonomie und Ökologie einkalkulieren

12/9.4

Dringend nötig: Horizonterweiterung

«Die bestehenden Probleme können nicht gelöst werden mit dem Denken, das sie verursacht hat.» Der Satz ist schlicht und genial, nicht nur, weil er von Albert Einstein stammt. Auf das Thema bezogen heisst dies: Es kann nicht mehr angehen, dass die älteren Generationen einfach «links liegen gelassen» werden. Diesen Luxus können wir uns nicht mehr leisten. Gerade in dieser Hinsicht können Aufgeschlossenheit, Innovationsfreude, Flexibilität und Lernfähigkeit unter Beweis gestellt werden. Voraussetzung ist eine Horizonterweiterung in verschiedenen Bereichen:

12/9.4.1 Horizonterweiterung im sozialen Bereich

Vor 50 Jahren waren 10% der Bevölkerung im AHV-Alter, heute sind es bereits 15%. Bis 2020, wenn die sogenannten «Babyboomer-Jahrgänge» pensioniert sind oder pensioniert werden, wird der Anteil auf 20% gestiegen sein. Mit andern Worten: jede fünfte Person in der Schweiz ist dann 65 Jahre oder älter. Das Maximum wird um 2040 erreicht sein, dann werden 25% der Bevölkerung älter als 65 sein.

Das heisst, dass die Kosten für die AHV einer einzelnen Person auf weniger Erwerbstätige verteilt werden. Das Bundesamt für Statistik (BFS) hat die folgende Statistik mit Hochrechnungen veröffentlicht:

	1995	2005	2015*	2025*	2035*
Personen über 65 Jahre	14,8%	16%	18,9%	22,2%	26,2%
Erwerbstätige	55,6%	56,1%	56,4%	54,6%	52,4%
Erwerbstätige pro AHV-Bezüger	3,8	3,5	3,0	2,5	2,0

* Hochrechnung

Etwas verkürzt können wir zusammenfassen: während 1995 noch fast vier Personen für die AHV eines Rentners oder einer Rentnerin aufkommen mussten, werden es 2035 nur noch zwei Erwerbstätige sein. Die Belastung dieser Löhne für die AHV wird also rund doppelt so hoch sein wie 1995.

Zum Vergleich: Als 1948 die AHV gegründet wurde, war das Verhältnis zwischen Erwerbstätigen und Rentnern 9 zu 1. Zudem betrug die Dauer des Rentenbezugs durchschnittlich drei Jahre, denn die Lebenserwartung war deutlich niedriger.

Eine andere Rechnung: Gehen wir von einer aktiven Berufszeit von 40 Jahren aus, so musste die berufliche Vorsorge 1980 für Männer 14,3 Jahre, für Frauen 18,1 Jahre (frühere Pensionierung und höhere Lebenserwartung) nach der Pensionierung ausreichen. 2025 müsste das innerhalb von 40 Jahren Ersparte für Männer 21,5 Jahre und für Frauen 25,2 Jahre reichen.

12/9.4.2 Horizonterweiterung in der Wirtschaft

Die Anzahl der Erwerbstätigen wird aus verschiedenen Gründen in den nächsten Jahrzehnten abnehmen, das steht also fest. Gewiss, ein Stück weit können Automatisierung und der Einsatz von geeigneten Informatiklösungen diese Minderzahl ausgleichen. Dennoch wird es immer Bereiche geben, wo die Menschen unersetzlich sind.

Die Fokussierung auf Arbeitskräfte, die jünger sind als 50 bis 55 Jahre, ist daher äusserst kurzsichtig. Es fehlt an fähigen Arbeitskräften, abgesehen davon geht sehr viel wertvolles Know-how verloren.

Hinzu kommt noch ein ganz anderer Aspekt: junge Familienväter legen vermehrt Wert darauf, ausreichend Zeit für ihre Familie zu haben. Mit andern Worten: sie arbeiten oft für eine gewisse Zeit nicht zu 100%, weil sie mit den Kindern zusammen sein wollen, weil sie ihre Partnerin in Bezug auf die Erziehungsarbeit unterstützen wollen und weil ihre Interessen ganz generell nicht nur auf das Erwerbsleben ausgerichtet sind. Diese Tendenz ist in den obigen Zahlen noch gar nicht enthalten, was also bedeutet, dass das Ungleichgewicht noch viel stärker ausfallen wird als prognostiziert.

Die Pflege des Angestelltensegmentes im Alter von 50 und mehr ist aufgeschlossenen Unternehmen bereits ein Anliegen. Gemäss einer Umfrage des Adecco-Institutes hat allerdings der verbesserte Kenntnisstand über die Altersstruktur in Unternehmen erst in Frankreich und in Grossbritannien dazu geführt, dass der Personalbestand längerfristig auch unter dem Aspekt der demografischen Veränderung geplant wird⁴.

Dass ältere Arbeitnehmer alle in den gleichen Topf geworfen werden ist gemäss Norbert Semmer, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Bern, sehr unklug. «Es gibt auch eine überaus leistungsfähige Gruppe älterer Arbeitskräfte»⁵, hält er fest und bedauert, dass diese mehrheitlich nicht wahrgenommen wird. – Dass für «gewöhnliche Jobs» Personen über 50 Jahren als ungeeignet angesehen werden, ist auch darum wenig logisch, wenn man andererseits sieht, dass die Positionen in der obersten Führungsetage von vielen Unternehmen – kleine, grössere und ganz grosse – sowie die Verwaltungsräte vornehmlich von Herren über 50 Jahre besetzt sind (Damen sind da ohnehin dünn gesät).

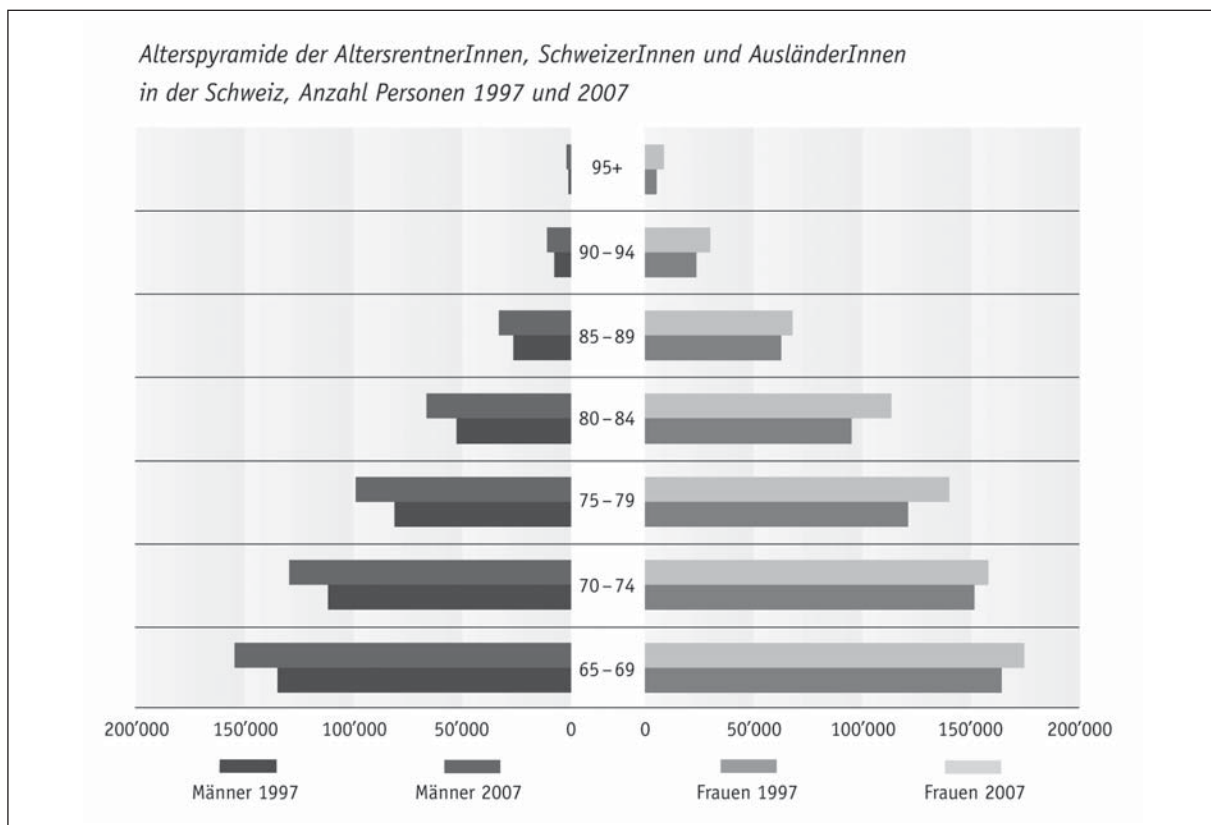
Aus wirtschaftlicher Sicht interessant ist auch, dass die älteren Generationen von Arbeitnehmenden im Prinzip ein höheres Niveau in Bezug auf die Qualität der Leistung aufweisen. Sie können die Probe aufs Exempel machen: Vergleichen Sie Schriftstücke, die von einer über 50-jährigen Sekretärin verfasst worden sind, mit denen einer jungen Assistentin. Sie werden sehen: die sprachliche Kompetenz in Bezug auf Formulierung und auf Korrektheit in Grammatik, Satzbau und Orthografie ist bei der älteren Angestellten signifikant höher als bei der jüngeren. – Das ist auch eine Visitenkarte des Unternehmens oder der Abteilung, nicht wahr?! Falls Sie daran zweifeln: Wie reagieren Sie auf Bewerbungen, wenn die eine voller Fehler und Ungenauigkeiten ist und die andere tadellos daherkommt? Apropos: Die heutigen Textverarbeitungsprogramme bieten unglaublich viel Unterstützung in diesen Fragen an – weshalb nutzen das denn die jüngeren Leute so wenig, wenn sie doch so offen und lernfähig sein sollen?

4 www.adeccoinstitute.com

5 <http://avenir-suisse.ch/de/viewPress>

12/9.4.3 **Horizontenerweiterung in Bezug auf das Gesundheits- und Sozialwesen**

Der zunehmend grössere Anteil der älteren Bevölkerung wirkt sich auch auf das Gesundheits- und Sozialwesen aus. Nicht nur die AHV wird, wie oben ausgeführt, Finanzierungsprobleme haben. Auch bei den Pensionskassen wird sich das Ungleichgewicht zunehmend bemerkbar machen. Dessen ist sich die Allgemeinheit weitgehend bewusst, die Diskussionen in politischen Gremien und in den Medien zeugen davon. Das Bundesamt für Sozialversicherung BSV hat die folgende Grafik veröffentlicht:



Gerne wird im Zusammenhang mit den steigenden Gesundheitskosten auf den grösseren Anteil an Versicherten über 50 Jahre verwiesen. Damit machen es sich die Krankenversicherungen aber zu einfach. Auch diese Ansicht ist antiquiert: die Gleichung alt = krank mag vielleicht für Rotkäppchens Grossmutter zugetroffen haben, doch stimmt sie schon lange nicht mehr. Die Generation über 50 ist im Durchschnitt mindestens so fit wie die Jüngeren – Fitnessparks können das bestätigen. Zur Abwechslung kann man sich auch in beliebten Wandergebieten, auf Tennisplätzen, in Golfclubs oder sonstigen Sporteinrichtungen umsehen. Eine Einladung zum Feldversuch mit eigenen Augen: Beobachten Sie doch einmal die Personen mit deutlichem Übergewicht nach Alterssegmenten. Aktuelle Statistiken zeigen auf, dass jedes fünfte Kind im Schulalter massiv übergewichtig ist. Die steigenden Gesundheitskosten sind also mitnichten nur den älteren Generationen anzukreiden. Was zutrifft ist, dass in den allerletzten Lebensmonaten viele Leute pflegebedürftig sind, was dann entsprechend

zu Buche schlägt. Die meisten leben jedoch bis ins hohe Alter, also bis weit über 80 Jahre selbständig in den vertrauten vier Wänden.

Lösungsansätze wären beispielsweise bei den spitalexternen Diensten möglich: Dank Spitex können viele Leute länger ihre Selbständigkeit behalten. Dies sollte vermehrt anerkannt und finanziell unterstützt werden. Auch Initiativen wie «Senioren für Senioren» könnten ausgebaut und professionalisiert werden. Noch weiter geht man in Japan: dort ist man im Begriff, den Roboter zu «humanisieren»: National Panasonic hat einen Roboter präsentiert, der mit besonderer Sorgfalt bettlägerige Patienten umbettet.⁶ – Es stellt sich einfach die Frage: Wollen wir in Zukunft von Robotern betreut werden? Zu bedenken ist ein zentraler Faktor: Wir Menschen sind soziale Wesen. Einsame Personen gleiten häufig in Depressionen ab, vernachlässigen die eigene Gesundheit, werden allenfalls auch zu Alkohol- oder Drogenkonsumenten. Dies alles generiert wiederum Kosten im Bereiche von Gesundheit und Sozialwesen ... Das freut allenfalls die Pharmaunternehmen, ansonsten würde die allgemeine Belastung über Versicherungsprämien und Steuern zunehmen.

12/9.4.4 Horizontenerweiterung in Bezug auf die Infrastrukturen

Die moderne Gesellschaft funktioniert zu einem wesentlichen Teil wegen der guten Infrastrukturen: Strassen- und Schienennetze gewährleisten schnelle Ortswechsel und Mobilität ganz allgemein. Stromnetze und Wasserversorgung ermöglichen uns ein Leben mit erheblichem Komfort. Radio, Fernsehen und Telekommunikation sind aus unserem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken – auch dafür sind Infrastrukturnetze nötig. Dies alles musste einmal erstellt werden, muss aber auch laufend unterhalten, angepasst und ausgeweitet, gelegentlich auch völlig erneuert werden.

Heute besteht die Tendenz, dafür hohe Summen zu bewilligen und damit Gelder auszugeben, welche nicht vorhanden sind und für welche die kommenden Generationen Zinsen bezahlen müssen – wohl auch für Ausgaben, von denen sie nichts mehr haben, weil die Einrichtungen schon längst überholt und ersetzt worden sind. Die Mentalität «Machen Sie jetzt Ferien, bezahlen Sie nächstes Jahr»⁷ ist schon für Einzelpersonen fragwürdig. Für die öffentliche Hand ist sie ganz einfach nicht tauglich.

Es ist nach Lösungen zu suchen, wie die anstehenden Aufgaben und Probleme bewältigt werden können mit den zur Verfügung stehenden Mitteln. Die Bequemlichkeit und Sorglosigkeit gewisser Politiker sollte von uns allen, die wir ja auch Stimmbürgerinnen und Stimmbürger sind, eingeschränkt werden. Dafür tragen wir alle Verantwortung, Jung und Alt.

6 Neue Zürcher Zeitung vom 25. Juni 2008.

7 Werbung eines grossen schweizerischen Reiseveranstalters.

12/9.4.5 **Horizontenerweiterung in Bezug auf natürliche Ressourcen**

Bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts ging man recht nonchalant um mit dem, was der Menschheit scheinbar im Überfluss zur Verfügung stand. Fabriken wurden vorzugsweise an Wasserläufen oder Seeufern gebaut. Nicht nur wegen der Gewinnung von Wasserkraft, sondern auch, weil Abfälle aller Art auf bequeme Weise entsorgt werden konnten. Abwässer aus Siedlungen wurden gesammelt und direkt ins Wasser geleitet. Dass gewisse Fischarten damit nicht überleben konnten wurde eine gewisse Zeit als eher nebensächlich angesehen. Amphibien und Vögel, deren Lebensgrundlagen zerstört wurden, fielen im Bewusstsein kaum ins Gewicht. Das Umdenken begann, als man nicht mehr unbedenklich in Flüssen und Seen baden konnte. – Heute freuen wir uns in der Schweiz an den sauberen Seen. So ganz nebenbei können wir auch froh darüber sein, denn sie bilden ein wichtiges Reservoir für das Trinkwasser von sehr grossen Siedlungsgebieten.

Was die Luft angeht sind wir mitten im Prozess einer neuen Bewusstseinsbildung – auch wenn es manchen nicht passt: Der bisherige Umgang mit dieser Ressource ist nicht mehr angemessen.

Eng mit dem Thema Luft ist die Nutzung von fossilen Brennstoffen verknüpft, Stichwort CO₂.

Die Medien beschäftigen sich fast täglich damit, an dieser Stelle soll daher nicht weiter darauf eingegangen werden.

Irrwitzig ist die Tatsache, dass ein Hightech-Rohstoff wie Erdöl im buchstäblichen Sinne einfach verpufft wird. Ein wesentlicher Grund dürfte sein, dass er eben nicht wie etwa Gold nur in geringen Mengen vorgefunden wird – und dass seine Nutzung als Brennstoff auf technologische Erfindungen zurückgeht, die über hundert Jahre alt sind. Damals hat man sich nicht vorstellen können, welche Mengen produziert und umgesetzt werden, ganz abgesehen davon, dass die Mentalität ohnehin noch recht ausbeuterisch geprägt war, ganz im Sinne von «Macht Euch die Erde untertan». Diese alttestamentliche Haltung ist schlicht nicht mehr zeitgemäss, auch wenn das für uns alle unbequem ist. Letztlich steht fest: Ökonomie und Ökologie hängen viel enger zusammen, als man es lange wahrhaben wollte.

12/9.5

Fazit

Das Einbinden von erfahrenen Arbeitnehmenden ist ein Gebot der Vernunft. Aus verschiedenen Gründen kann sich ein Unternehmen, kann sich die Wirtschaft und die Gesellschaft die längere Ausgrenzung nicht mehr leisten. Die Kosten werden in verschiedenen Bereichen markant und dauernd steigen. Konkret: Versicherungsprämien, Steuern und Abgaben werden drastisch ansteigen. Das ist keinesfalls wünschenswert, denn wie am Beispiel Deutschlands zu sehen ist, werden damit Leistungsbereitschaft, Einsatzfreude und Engagement ebenso gelähmt wie Innovationsfreude und Unternehmertum. Wer von einem Euro Verdienst mehr als die Hälfte an den Staat abgeben muss, verfällt leicht in die Haltung, von eben diesem Staat auch möglichst viel zu «beziehen». Und wer aufgrund einer steilen Progressionskurve bei den Steuern von einem allfälligen Mehrverdienst so gut wie nichts sieht, weil fast alles vom Staat «abgezweigt» wird, der oder die sieht sich kaum veranlasst, mehr zu leisten, ein grösseres Risiko einzugehen oder sich auf völlig unbekanntes Terrain zu begeben. Neue Ideen sind dringend notwendig!

Lösungsansätze sind teilweise vorhanden:

- Teilpensionierungen ermöglichen ein «fade-out» bzw. Einsätze von erfahrenen Arbeitskräften nach Bedarf des Unternehmens und nach Möglichkeit der Angestellten.
- Prävention ist auf alle Fälle kostengünstiger als Krankenpflege.
- Spitalexterne Dienste sind auszubauen und von den Versicherungen grosszügig zu finanzieren, wenn damit ein Aufenthalt in einer Klinik oder einem Heim zu vermeiden oder abzukürzen ist.
- Dem Erfahrungswissen muss der ihm zukommende Stellenwert eingeräumt werden. Möglichkeiten zur Validierung sollten ausgebaut oder geschaffen werden.
- Initiativen zur Einbindung von erfahrenen Arbeitskräften sollten gefördert werden. Als Beispiele seien «Senioren für Senioren» und «Senexpert» genannt. In beiden Initiativen stellen ältere Personen anderen älteren Personen oder auch jüngeren mit Rat und Tat zur Seite. Im einen Fall (Senioren für Senioren) geht es eher um praktische Unterstützung, beispielsweise um das Ausfüllen der Steuererklärung, das Flickeln eines tropfenden Wasserhahns oder das Bügeln von Wäsche, im anderen Fall stellen «erfahrene Hasen» ihr Wissen jüngeren Unternehmern oder Start-ups zur Verfügung.

Der Möglichkeiten sind noch viele – beginnen Sie doch gleich mit einem Brainstorming in ihrer Umgebung, im Beruf, im Sportverein, mit Wander- oder Jasskollegen oder auch einfach in der Familie. Sie erinnern sich: Der Kopf ist rund, damit wir in alle Richtungen denken können.

