

Martin Tschechne

Das Ende des Jugendwahns

Anmerkungen zum demografischen Wandel

Mit 52 hat die Wissenschaftlerin den Gipfel erreicht. Sie berät Ministerien und die Industrie, stellt Forschungsteams zusammen, beruft gute Leute auf wichtige Posten und entscheidet in Gremien über die Vergabe von Forschungsgeldern. Sie publiziert und präsentiert, moderiert und führt den Vorsitz. Sieht, ganz nebenbei, topfit aus, ist schlank und beweglich, ist Vielfliegerin, Kostümträgerin und kommuniziert per Smart Phone und Laptop; sie argumentiert in äußerster Wachheit und ist schlagfertig, dass sich ein Gegenüber schon warm anziehen sollte.

Martin Tschechne

(* 1954) ist Journalist und lebt in Hamburg. 2010 erschien seine Biografie des Begabungsforschers William Stern (bei Ellert & Richter), der den Intelligenzquotienten IQ erfunden hat.



Mit ihren 52 Jahren lehnt sich die Wissenschaftlerin auf dem Besprechungsstuhl in ihrem Arbeitszimmer zurück, schlägt die Beine übereinander und verkündet in einer Mischung aus Triumph und Sarkasmus: Schauen Sie mich an – ich bin eine ältere Arbeitnehmerin.

Nun muss zur Besonderheit der Situation zweierlei gesagt werden. Erstens: Der Verweis auf das fortgeschrittene eigene Alter ist natürlich eine kalkulierte Pointe. Der Witz liegt darin, dass es genau diese Fragestellung ist, mit der sich die Wissenschaftlerin seit Jahren beschäftigt: Welche Funktion und welche Chancen haben ältere Arbeitnehmer in einer Gesellschaft, die sich verändert? Wohin verändert sich diese Gesellschaft? Und welchen Beitrag kann die Wissenschaft leisten, das Beste daraus zu machen, wenn es denn kommt, wie es kommen muss?

Die Veränderungen sind zusammen-

gefasst im Begriff »demografischer Wandel«, und dieser Wandel ist eine Tatsache: Eine Welle älterer Arbeitnehmer, Wähler und Verbraucher rollt auf Wirtschaft und Gesellschaft zu. Die mittlere Lebenserwartung hat sich in den letzten 100 Jahren um 30 Jahre verlängert; wer heute 65 ist, der hat im Durchschnitt noch 22 Jahre vor sich – den größeren Teil davon bei guter Gesundheit. Die weitere Prognose ist mit den Grundrechenarten zu erledigen: Wenn viele länger leben, wenn gleichzeitig die Geburtenzahlen niedrig bleiben – dann wird sich die Altersstruktur in der Gesellschaft deutlich ändern: mehr Alte, weniger Junge. In der Wirtschaft wird schon jetzt qualifizierter Nachwuchs knapp, also wird die Arbeitskraft der Alten an Bedeutung gewinnen, ihre Erfahrung, ihre Übersicht. Sie werden stärker gefragt sein – doch die Pflege dieser Arbeitskraft und die Zusammenarbeit über Generationen hinweg sind Herausforderungen, auf die kluges Management vorbereitet sein sollte.

Wissen und Erfahrung als Kapital

Die zweite Bemerkung zum ironischen Spiel mit dem Status einer älteren Arbeitnehmerin: Die Frau hat gut reden. Sie ist

Beamtin. Der Gipfel, den sie erklommen hat, wird sich bis zu ihrer Emeritierung in 13 Jahren zu einem Hochplateau ausgeweitet haben; ein Absturz ist – arbeitsrechtlich gesehen – so gut wie ausgeschlossen. Darin unterscheidet sich die Wissenschaftlerin von denen, deren Lebenswege sie erforscht. Interessant allerdings ist, dass sie – gerade als Wissenschaftlerin – in einer anderen Kultur lebt. Einer Kultur, in der Aufbau und kontinuierliche Pflege von Kompetenzen nicht etwa Mittel sind, um Gewinne einzufahren, sondern Zweck: der alleinige Zweck einer Arbeit, zu der viele Instanzen koordiniert beitragen – Vertreter unterschiedlicher Disziplinen, Projektgruppen, junge Nachwuchsforscher und würdige Emeriti. Und wenn sich dann so eine Legende dieser Wissens-Kultur mit 70 oder 80 Jahren ans Pult stellt und die Ergebnisse der jüngeren Forschung in einen größeren Zusammenhang bringt, dann lauschen die Kollegen und Schüler und die Schüler der Schüler nicht etwa in Rührung und sentimentaler Erinnerung an vergangene Größe; nein: sie lauschen in Bewunderung darüber, was sich im Laufe eines

langen Forscherlebens ansammeln und sortieren lässt. Da steht einer und verkörpert ein sorgsam gepflegtes und gut ausgebautes Kapital: Wissen. Vielleicht liegt genau darin schon ein Modell dafür, was auch Unternehmen der Wirtschaft in Zukunft immer dezidierter leisten müssen: Kooperation fördern. Und Wissen und Erfahrung als Kapital begreifen.

Das Stereotyp des älteren Arbeitnehmers sieht natürlich anders aus. Das war ja Sinn der Provokation: einer fest gefügten Erwartung eine verblüffend andere Realität entgegen zu halten. Stereotype gründen sich auf Beobachtung, machen sich dann selbstständig – sollten also von Zeit zu Zeit mal überprüft werden. Nun besagt die Erfahrung der Vergangenheit, dass ältere Arbeitnehmer weniger flexibel sind, sich an ihre Gewohnheiten klammern. Dass sie auf ihre erworbenen Rechte pochen, schneller müde und häufiger krank werden, dass sie schwerer zu motivieren sind und nicht mehr so beweglich, wenn es gilt, etwas Neues zu lernen. Etwa eine Fremdsprache.

Völliger Unfug, sagt die Wissenschaft. Ein Vorurteil, erwachsen aus der Beobach-

tung, dass sich Menschen natürlich schwer tun mit dem Lernen, wenn man sie ein Leben lang nicht in dieser Richtung gefordert, sie vielleicht sogar darin blockiert hat. Es sind die Techniken und das überkommene Menschenbild der Industriegesellschaft, mit denen sich die Wirtschaft auf den Weg ins Informationszeitalter macht. Als zählten nur Fähigkeiten, die hier und jetzt dem Unternehmen Nutzen bringen.

Entwicklung als lebenslangen Prozess begreifen

Es wäre eine Erkenntnis von geradezu donnernder Wirkungskraft: Das Bild vom älteren Arbeitnehmer beruht demnach nicht auf den unabänderlichen Gesetzen des Lebens und der Biologie, sondern auf einer kulturellen Wirklichkeit, die von Menschen gemacht ist und längst nicht mehr den Forderungen der Zeit entspricht.

Ob es Zynismus ist oder Dummheit: Der Schwarze Peter landet bei denen, die gesellschaftliches Miteinander gestalten – in der Arbeitswelt also bei den Managern, den Personal-Entwicklern, den direkten Vorgesetzten. Und das Wort »Verantwortung« bekommt eine ganz neue, beklemmende und bedrängende Intensität. Wenn nämlich einer im Verlauf von 20, 30, 40 Jahren an seinem Arbeitsplatz müde wird, sich den Buckel krumm arbeitet, darüber jede Perspektive verliert, die Lust an der Arbeit sowieso – dann gibt es jemanden, der dafür verantwortlich ist. Dem Unternehmen gegenüber, wirtschaftlich, weil er wertvolle Ressourcen vergeudet hat. Sozusagen eine teure Maschine hat verrostet lassen. Und den einzelnen Arbeitnehmern gegenüber, moralisch, weil er ihre Potenziale missachtet und sie in ihrer Entwicklung ausgebremst hat.

Denn Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess. Die Wissenschaft, vor allem die Psychologie, weist seit Jahrzehnten darauf hin, dass Lernen und Strukturierungen

nicht mit einer Reifeprüfung abgeschlossen sind. Und auch Meisterbrief oder Dokortitel besagen nicht, dass Meisterschaft oder Gelehrsamkeit nicht ein Leben lang weiter entwickelt werden müssten.

Noch ist die Zahl der Betriebe gering, die ihre Lehren daraus gezogen haben – etwa, indem sie flexible Teams bilden, die für gemeinsamen Erfolg auch gemeinsam entlohnt werden. Oder indem sie die Arbeit in Projekte gliedern und den Mitarbeitern das schöne Gefühl ermöglichen, eine Sache erfolgreich zu Ende gebracht zu haben. Wer Entwicklung als lebenslangen Prozess begriffen hat, der hütet sich, Gesundheit und geistige Beweglichkeit seiner Mitarbeiter einfach auszubeuten – nein, er fördert dieses Kapital, bevor Betriebsarzt, Rentenversicherer oder irgendeine andere Feuerwehr eingeschaltet werden muss. Und er verschafft das Privileg von Abwechslung nicht nur denen, die sich in der Hierarchie nach oben arbeiten, hinauf zu anderen Aufgaben, sondern auch jenen, die auf der gleichen Ebene bleiben und trotzdem mal etwas anderes tun wollen. Das hält die Leute bei Laune und beugt einseitigem Verschleiß vor.

Das Feuer der Jungen, die Erfahrung der Alten

Es geht um Nachhaltigkeit im Umgang mit Arbeitskraft. Noch sind es wenige, die danach handeln. Doch das wird sich ändern, zwangsläufig. Wenn Fachkräfte knapp werden, wird die Wirtschaft merken, dass es sich lohnt, Wissen und Engagement der Mitarbeiter zu pflegen. Weil nämlich ein gut konservierter Mensch von 55 oder 65 noch sehr erfolgreich zum Betriebsergebnis beisteuern kann. Im Biotop der Wissenschaft ist diese Erkenntnis ein Allgemeingut. Aber andere werden folgen. Das Bildungssystem wird beweisen, dass sich das allgemeine Kapital an Wissen und Kompetenz nur dann erhalten und sogar stei-

gern lässt, wenn es über den Abschluss der Schule oder einer Universität hinaus gepflegt und neu animiert wird. Und Vorgesetzte, Abteilungsleiter und Personal-Entwickler werden erkennen, was die Wissenschaft ihnen hundertmal belegt hat: dass sich erst in der gut abgestimmten Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeiter deren Fähigkeiten voll entfalten lassen – die Flexibilität und das Feuer der Jungen und die Strategie, die Erfahrung und das Augenmaß der Älteren.

Die Wissenschaftlerin jedenfalls, die sich in so freudiger Provokation zu ihrem Status als ältere Arbeitnehmerin bekannt hat – sie macht nicht den Eindruck, als wollte sie eine Uhr noch einmal zurück drehen. Gott bewahre! »Denken Sie nur an das gloriose Scheitern der ›New Economy‹«, sagt sie. »Wissen Sie, warum der ganze Schlamassel überhaupt passieren konnte? Weil ein paar Grünschnäbel von Anfang, Mitte zwanzig meinten, sie müssten die Welt aus den Angeln heben.« ■

Harald Eggebrecht

Der sächsische Fantast

Karl May nach 100 Jahren

Karl May ist auch 100 Jahre nach seinem Tod aktuell, weil er mit seinem Werk das Weltbild von Lesermassen auch jenseits seiner eigenen Zeit geprägt hat. Daher beugen sich auch Psychoanalytiker, Ethnologen, Theologen, Juristen, Soziologen und Medienwissenschaftler, von Liebhabern und Kennern ganz abgesehen, immer wieder über sein vielströmiges Werk. Und sein »Leben und Streben« (so der Titel seiner späten Autobiografie, die als Rechtfertigungs- und Verteidigungsschrift konzipiert wurde), sein Gelingen und Scheitern als Autor dienen nicht nur der Literaturwissenschaft als beispielhaft vielschichtiges Forschungsobjekt.

Dass bei jüngeren Lesern der Griff nach Karl Mays Büchern nachgelassen hat, kann nicht verwundern. In Zeiten eines allfälligen Welttourismus, der es relativ leicht ermöglicht, nach Bali zu reisen oder in den Grand Canyon zu steigen, zur Antarktis per Schiff zu fahren oder auf den Kilimandscharo zu klettern, dürften die aus einschlägigen Quellen nachempfundene »Berichte« aus fernen Kontinenten gegenüber der heute selbst fotografierten und gefilmten Reiserealität rührend überholt und eindimensional erscheinen. Auch wirkt das »Action«-Lesetempo vergleichsweise langsam gegenüber der Rasanz von Computerspielen und Filmen.

Dennoch geht von Karl May ein dauerhafter Reiz aus. Er liegt in jenen Aben-



Harald Eggebrecht

ist freier Autor vor allem für die *Süddeutsche Zeitung* und arbeitet zur Zeit an einem Geschichtenbuch: *Etikette des Herzens*.

harald.eggebrecht@sueddeutsche.de

teuern, bei denen Prärien, Wüsten, Balkanschluchten oder Felsenburgen Handlungs- und vor allem Beziehungsräume nach Maßgabe ihrer Nützlichkeit im Fortgang der Erzählung sind. Wie sich Old Shatterhand und Winnetou, Hadschi Halef Omar und Kara ben Nemsî, Karl Sternau und Bärenherz, um nur ein paar »Unsterbliche« zu nennen, in diesen Räumen zu bewegen