



SCHWARZ AUF WEISS

Das Potenzial der Alten

Von DORIS AEBI

In einem, liebe Leserin, lieber Leser, gleichen sich die Anforderungsprofile für Positionen auf der Teppichetage: Es ist das ideale Alter der gesuchten Personen. Wenn ich Kandidatinnen und Kandidaten für einen frei werdenden Sitz suche, wünschen sich Auftraggeber meist jemanden im Alter zwischen 43 und 55 Jahren. Und zwar nicht nur für operative Managementpositionen, sondern auch für Verwaltungsräte. Doch gerade für Letztere würde es sich lohnen, ausserhalb dieser Bandbreite zu suchen und den Blick auch für das oberhalb liegende Alterssegment zu öffnen. Aus zwei Gründen.

Erstens ist es für Unternehmen essenziell, dass verschiedene, auch demografische Gruppen im Verwaltungsrat repräsentiert sind, damit unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Sozialisierungen in die strategischen Diskussionen einfließen. Gerade die Generation der über 60-Jährigen repräsentiert für viele Unternehmen einen bedeutenden Teil der Kundschaft. Sie wird zu einer zunehmend wichtigen ökonomischen Macht. Ihre Bedürfnisse und Ansprüche zu ignorieren, kann sich kein Unternehmen leisten.

Zweitens ist es verschenktes Potenzial, in einer alternden und länger aktiven Gesellschaft Menschen über 60 für Verwaltungsräte nicht zu berücksichtigen. Dies geschieht meist mit der Begründung, dass neue Mitglieder jeweils mindestens für zwei Amtsperioden von zwei bis vier Jahren mitwirken sollten. Weil viele Organisationen Altersobergrenzen von 70 Jahren kennen, kommen für sie darum Kandidaten mit 65 oder gar 63 Jahren oft bereits nicht mehr infrage.

Das ist schade. Menschen im Alter von über 60 Jahren sind in einer Lebensphase, in der sie operative Verantwortung gerne an jüngere Kräfte abgeben und Kapazität für ein Verwaltungsratsmandat haben. Sie sind krisenerprobt und gelassen, körperlich und geistig fit, und sie haben durchschnittlich noch über 20 Jahre Lebenszeit vor sich. Zudem haben sie viele Verpflichtungen, die Menschen im Haupterwerbsalter belasten, hinter sich und sind oft finanziell unabhängig.

Wie Frauen – ich habe an anderer Stelle darüber geschrieben – kämpfen viele ältere Manager gegen Rollenbilder und Stereotype. Die Bilder, die viele Menschen zu über 60-Jährigen im Kopf haben, stammen oft noch aus einer anderen Zeit. Einer Zeit, als viele Menschen in der Schweiz, ausgelaugt von einem entbehrungsreichen Leben, mit 60 Jahren bereits alt waren. Doch Persönlichkeiten wie zum Beispiel Pascal Couchepin (74), Beat Kappeler (70), Peter Brabeck (72), Ueli Maurer (66), Rudolf Strahm (73), Micheline Calmy-Rey (71) oder Christoph Blocher (76) zeigen, wie präsent ältere Führungspersönlichkeiten und Denker heute sein können.

Es lohnt sich also, den Horizont über das übliche Alterssegment hinaus zu öffnen. Nicht nur nach oben, sondern auch nach unten: Nach meiner Erfahrung arbeiten gerade über-

durchschnittlich alte und überdurchschnittlich junge Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte oft gut zusammen. Beide bringen den Mut, die Unabhängigkeit und die Gelassenheit mit, festgefahrene Strukturen zu hinterfragen. Bedingung für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist von älteren und etablierten Führungskräften die Einsicht, dass nicht nur die Jungen von ihnen, sondern sie auch von den Jungen lernen können. Dazu nächstes Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.