

IRÈNE KILUBI DU BIST MEHR ALS EINE ZAHL

Warum das
Alter keine
Rolle spielt

ACTION
BOOK FÜR
ALLE GENERA-
TIONEN

MURMANN



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind über <http://dnb.de> abrufbar. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass er, sofern dieses Buch externe Links enthält, diese nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung einsehen konnte. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen. Copyright © 2024 Murmann Publishers GmbH, Hamburg. Titelfoto: © Thomas Dashuber, München. Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck Printed in Germany. ISBN 978-3-86774-789-9 Besuchen Sie unseren Webshop: www.murmann-verlag.de Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns! Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter newsletter@murmann-publishers.de



CO₂-Kompensation

2023

Printprodukt

mit [FirstClimate.com](https://www.firstclimate.com)

**IRÈNE
KILUBI**

**DU BIST MEHR
ALS EINE ZAHL**

Warum das
Alter keine
Rolle spielt

1

BASISLAGER 19

Über die vier Grundpfeiler für mehr Altersdiversität

+ Generationentraining:
Parkbank und Jobcrafting

2

FÜRCHTET EUCH NICHT 51

Warum wir Jüngeren mehr zutrauen können

+ Generationentraining:
Trend Matching und Shadow Board

3

ZUSAMMEN HÄLT BESSER 79

Über die Macht altersdiverser Teams und gemeinsamer Visionen

+ Generationentraining:
Reverse Mentoring und Kultur der Weisheit

4

HUNGRIG BLEIBEN 107

Warum die Farbe deines Lebensweges bunt sein sollte

+ Generationentraining:
Die SOUL-Methode

5

KLARTEXT 135

Über die Kunst einer zeitgemäßen Kommunikation

+ Generationentraining:
BILD' dir deine Headline und Personal Branding

6

SCHRITT FÜR SCHRITT VORAN 165

**Mit 15 Fragen zu einer
neuen Perspektive**

+ Generationentraining:
Perfect Team

7

FIXSTERN 195

**Warum Tun besser ist als
Reden und Wollen**

+ Generationentraining:
Und tschüss!

8

AUF DIE NUANCEN 215

**Über Vorbilder und Orte des
Miteinanders**

+ Generationentraining:
Werte-Ranking

Outro 242

JOINT GENERATIONS-Factor 245

Generationen im Überblick 246

Glossar 252

Dank 277

Alle Mitwirkenden in diesem Buch 279

Intro

Wie jede Lebensgeschichte ist auch meine Lebensgeschichte eigen.

Ich bin nicht in Deutschland geboren, sondern als kleines Kind hierhergekommen. Meine Mutter, mein Vater und ich waren Geflüchtete. Meine jüngeren Geschwister kamen in Deutschland zur Welt.

Während mein Vater weiterzog – er wollte nur weg aus diesem Land –, blieb meine Mutter mit uns Kindern hier. Ich verspüre den Impuls, das Wort »alleine« hinzuzufügen, aber wir waren nicht alleine. Mit der Zeit stellten sich Freund*innen an unsere Seite. Unterstützer*innen. Weggefährt*innen und Leidensgenoss*innen.

Dennoch musste ich früh lernen, erwachsen zu werden, Geld zu verdienen und zu verhandeln, wenn sich meine Mutter das eine oder andere für mich nicht leisten konnte. Wie meine Freund*innen wollte auch ich als Mädchen auf dem Rücken eines Pferdes sitzen, also habe ich kurzerhand die Hofbesitzerin gefragt, ob ich den Stall ausmisten oder Kirschen pflücken darf – und im Gegenzug dafür reiten. Das besagte Glück auf Erden habe ich nicht gefunden, dafür Vertrauen in mich selbst.

Bis zum Alter von 14 habe ich in Geflüchtetenheimen gelebt, sie waren mal mehr, mal weniger spartanisch. Und doch hat es mir an nicht viel gefehlt. Immer habe ich Wege und Möglichkeiten gefunden, mir meine Wünsche zu erfüllen. Erst Erdbeeren und Kirschen pflücken, später babysitten, Nachhilfe geben, Zeitungen austragen. In einer Papierdruckerei am Fließband stehen, im Schwimmbad putzen, in Bars kellnern. Ich war mir nie zu schade für eine Tätigkeit, mehrere Jobs gleichzeitig gehörten

zu meiner Normalität. Vor allem, wenn es wieder hieß, »wir brauchen fürs Auto Winterreifen« oder »die Waschmaschine ist kaputt« – und das Familienkonto diese Extraausgabe wie so oft nicht decken konnte.

Aber auch ich konnte mich immer auf meine Familie verlassen. Als ich in Großbritannien meinen Master in Supply Chain und Logistics Management absolvierte und alles teurer wurde als gedacht, haben alle zusammengelegt, um mir den Aufenthalt zu ermöglichen, meine Schwester plünderte gar das Konto meines Neffen. Und als ich als Kind unbedingt eine Schreibmaschine wollte, knapste meine Mutter Monat für Monat etwas ab. Wir lieben diese Geschichte und erzählen sie uns auf Familientreffen immer wieder, denn kurz nachdem mein Traum in Erfüllung ging und das gute Ding endlich auf meinem Schreibtisch stand, bekamen meine Freund*innen alle einen Computer ...

Meine Lebensdevise: Vergesse nicht, woher du kommst. Sei stolz, was du aus dir gemacht hast. Freue dich auf die Reise, die vor dir liegt.

Manchmal schlägt das Schicksal zu und das Leben zwingt dich in eine Richtung, in die du nicht willst. Lass dich darauf ein und sieh die Möglichkeiten. Chance schlägt Risiko. Vielleicht ist es anfangs ungemütlich, ins kalte Wasser zu springen. Aber auch dort lernt man schwimmen. Meistens sogar besser und schneller. Mit jedem Zug, den du eigenmächtig vollführst, wirst du dich selbstständiger, autarker fühlen. Die Lebenslust wächst, die Angst schwindet – und mit ihr zugleich die Sehnsucht nach einem Zurück ins wohltemperierte Nichtschwimmerbecken.

Doch wenn dich dein Umfeld in eine Richtung drängt, halte dagegen. Nur du allein kannst wissen, was in dir steckt. Wie oft habe ich gehört: Das kannst du nicht, das schaffst du nicht, dafür bist du nicht geeignet, du gehörst nicht dazu, bilde dir nichts

ein, mach lieber etwas anderes. Wenn man nicht aufpasst, sinkern diese Aussagen ein und man verliert sich selbst aus dem Blick. Deswegen: Lass dir nicht den Schneid abkaufen und glaub an dich – wenn du es nicht tust, wer dann?

Nach dem Abitur war ich mir unsicher, welchen Beruf ich ergreifen sollte. Mir wurde gesagt, ich wäre doch so kontaktfreudig und offen, warum also nicht Werbung, Marketing oder Vertrieb? Aber ich wollte nicht in eine Schublade gesteckt werden und die Klischees anderer erfüllen.

Ich versuchte Abstand zu gewinnen von all dem Noise – tu dies, tu das – und allmählich wurde mir klarer, wie es für mich persönlich weitergehen kann. Ich war immer gut in Mathematik und sehr interessiert an Technik. In den frühen 90er-Jahren, als Videospiele populär wurden, war ich eines der ersten Gamer-Girls und süchtig nach Super Nintendo und Game Boy. Also entschloss ich mich, Wirtschaftsingenieurwesen zu studieren. Nach meinem Abschluss ging ich zu BMW, danach folgten Siemens Inhouse Consulting und Deloitte mit Digitalisierungsprojekten unter anderem für die Europäische Zentralbank, Vodafone, Unitymedia und Allianz Global Investors. BMW und Siemens gestatteten mir profunde Einblicke in die Automobilbranche und den Maschinenbau. Bei Deloitte kamen der öffentliche Sektor, die Welt der Banken, Finanzen und Telekommunikation dazu.

Ich stieg in den Fahrstuhl des Lebens, mit dem Ziel, möglichst viel zu sehen. Beschäftigte mich nebenberuflich mit Persönlichkeitsarbeit, Social Media und Personal Branding. Promovierte und ergatterte mit 29 Jahren meinen ersten Lehrauftrag als MBA-Dozentin für Einkauf und Beschaffung.

In diesem turbulenten Lebensabschnitt realisierte ich, welche starke Diversitäts- und Diskriminierungsdimension das Alter darstellt.

Nehmen wir nur BMW. Mit meinen 25 Jahren war ich mit Abstand die Jüngste in der Abteilung, die nächstältere Kollegin war 43. Mein Eifer, mein Ehrgeiz wurden mit einer Zahl und der Zugehörigkeit zu einer Generation in Verbindung gebracht:

»Das ist typisch für die Generation Y, die denken, mit Zertifikaten und Fleiß kommt man weiter. Die sollen den Job mal paar Jahre machen, die Extrameile gehen und dann mit 50 merken, das alles für die Katz war.«

»Als ich 25 war, dachte ich auch, ich könne die Welt verändern.«

»Irène, wir brauchen solche Leute wie dich, die Drive haben und Verantwortung übernehmen wollen. Aber du bist noch sehr jung. Ich war erst Ende 30, als ich Führungskraft wurde. Sei geduldig, mach langsam, geh runter vom Gas.«

Ich wollte aber lieber auf das Alter pfeifen. Weil es für mich damals wie heute auf die Passion und das Potenzial eines Menschen ankommt. Warum lassen wir uns von einer Zahl derart limitieren? Und leben ein Leben, in dem es nur eine sehr kurze Phase gibt, in der wir nicht »zu jung« oder »zu alt« sind.

Mein Geburtsjahr steckt mich in die Kohorte »Generation Y«. Ich fühle mich ihr verbunden, weil ich mit Gleichaltrigen bestimmte Erfahrungen teile. Moden, Trends, Musik. Doch in allererster Linie bin ich Irène. Irène Kilubi. Meine Hautfarbe, meine soziale Herkunft und mein Alter spielen für mich keine bedeutende Rolle – außer, die Gesellschaft weist mich aufgrund dessen in Schranken.

Um sie nicht nur für mich zu durchbrechen, ist mein Thema das große Spiel der Generationen. Leider sind wir es immer noch nicht leid.

Die Älteren, früher selbst beschimpft von der Eltern- und Großelterngeneration, rümpfen die Nase über die Jüngeren: faul, nicht belastbar, unerfahren, unzuverlässig. Die Jüngeren wehren sich gegen die Überheblichkeit der Älteren – dominant, übergriffig, besserwisserisch –, um drei, vier Jahrzehnte später ins selbe Horn zu blasen. Die Medien heizen den Generationenkonflikt zusätzlich an, der da angeblich in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft tobt.

Altersdiskriminierung ist ein weitverbreitetes Problem, das Menschen aller Altersgruppen betrifft. Sie wird oft als **Ageismus** und **Adultismus** bezeichnet und kann sich in verschiedenen Formen äußern, etwa in negativen Stereotypen, Annahmen und Vorurteilen aufgrund des Alters einer Person. **Ageismus** richtet sich speziell gegen ältere Menschen und kann sich auf ihre Beschäftigungsmöglichkeiten, ihre Gesundheitsversorgung und ihren sozialen Status auswirken. Im Gegensatz dazu ist **Adultismus** eine Form der Diskriminierung, die sich gegen jüngere Menschen wendet und sich in mangelndem Respekt für deren Meinung, dem Ausschluss von Entscheidungsprozessen und eingeschränkten Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Entwicklung äußern kann.

Schluss damit, kann ich nur entgegnen und plädiere für ein generationsübergreifendes Miteinander in Unternehmen und im sozialen Alltag. Dafür habe ich den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt und 2021 eine Non-Profit-Initiative namens JOINT GENERATIONS gegründet, die die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen verbessern will. Es gibt viele Initiativen, die sich um die Belange der jüngeren Generationen – insbesondere der Gen Z –, und einige, die sich um die Belange der älteren Generationen kümmern. Genau hier setzen wir an. Wir engagieren uns für alle Generationen

gleichermaßen und verstehen uns als Stimme, Sprachrohr, Heimatort und Energiequelle für eine altersdiverse Gesellschaft.

Unser Credo: Die Zukunft ist jung UND alt. Weil wir nur zusammen und auf Basis gegenseitiger Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen zukünftige Umbrüche, Aufbrüche und Durchbrüche zum Wohle aller gestalten können.

Mit meiner Arbeit und auch mit diesem Buch will ich mich einmischen, vermitteln, verbinden. Ja, auch den Finger in Wunden legen. Manche sagen, ich wäre stur. Da ist sicherlich was dran. Aber es will mir einfach nicht in den Kopf:

Ich werde nie wissen, wie es ist, ein weißer Mann oder eine weiße Frau zu sein, ein Mensch mit angeborener Beeinträchtigung oder mit Aussicht auf ein dickes Erbe. Aber ich weiß, wie es sich anfühlt, Kind, Jugendliche und junge Erwachsene zu sein. Diese Phasen habe ich bereits durchlebt. Seit meiner Geburt befinde ich mich wie meine Mitmenschen auf der Reise ins Älter- und Altwerden. Warum sollte ich ihnen also Steine in den Weg legen? Sie in Schubladen stecken? Beurteilen und verurteilen? Die immer gleichen stereotypen Geschichten erzählen, die sich mitnichten mit meinen eigenen Erfahrungen und Begegnungen decken? Das Alter sagt so wenig über einen Menschen aus!

Klingt alles so plausibel. So selbstverständlich. So zwangsläufig. Die Realität aber sieht vielerorts anders aus.

Zoom-in 1:

Alter ist als soziale Kategorie ein Diskriminierungsmerkmal. Eines, das uns alle betrifft. Und doch spricht kaum jemand darüber, wenn er oder sie aufgrund des Alters diskriminiert wird. Auch weil es schwierig nachzuweisen ist, dass man ausgegrenzt wird, weil man zu alt oder zu jung ist.

Ashley Martin, Professorin an der Stanford Graduate School of Business, und Michael North, Professor an der New York University, bezeichnen Altersdiskriminierung als die letzte, weithin akzeptierte Form der Diskriminierung. Während Diskriminierungen bezüglich sozialer Herkunft, Geschlecht, sexueller Orientierung oder Aussehen schon länger im Lichte betrachtet werden, bleibt die Benachteiligung aus Altersgründen weiterhin im Schatten. Dabei zeigt eine Umfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2023, dass Millionen Menschen tagtäglich Altersdiskriminierung erleben. Sie berichten über ungerechte Behandlung aufgrund ihres Alters im Arbeitsleben, auf dem Wohnungsmarkt, beim Zugang zu Versicherungen oder Finanzgeschäften sowie beim Zugang zu öffentlichen Gesundheits- und Sozialleistungen. Die Expert*innen sprechen sich seit der Analyse für die Aufnahme des Diskriminierungsmerkmals »Lebensalter« in Artikel 3 des Grundgesetzes und eine rasche Reform des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zur Verbesserung des Diskriminierungsschutzes aus. Endlich!

Zoom-in 2:

Die ständige Fehldarstellung des Alters hat erhebliche Auswirkungen auf das geistige und emotionale Wohlbefinden, das Selbstwertgefühl und die Fähigkeit zur uneingeschränkten Teilnahme. Denn die ständige Überflutung mit Bildern, Filmen, Texten und Kommentaren, die auf Stereotypen und Vorurteilen basieren, verzerrt das Selbstverständnis von Menschen und erschwert den Dialog zwischen Jung und Alt. Schublade auf, Schublade zu. Ältere Mitmenschen trifft es mitunter besonders hart. Gerade während der Coronapandemie wurde in den Medien wieder besonders stark auf ihre Vulnerabilität und Gebrechlichkeit verwiesen. Zeitgleich hüpfen sie in der Werbung für Altenheime, Privatkrankenhäuser, Versicherungen, Sport, Reha oder Urlaub vital, lebenslustig und gut gekleidet durchs Bild. Zweierlei Maß und beide Male eindimensional.

Zoom-in 3:

Der demografische Wandel mit seiner schwachen Geburtenrate und der Fachkräftemangel stellen uns jetzt und in Zukunft vor große gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen. Mehr als 80 Prozent der deutschen Unternehmen fürchten negative Folgen aufgrund des Arbeitskräftemangels, jedes vierte rechnet sogar mit dem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Schon allein deswegen ist es ein Irrsinn, auch nur einen Menschen aufgrund seines Alters auszugrenzen. Zudem braucht es mit Blick auf die Krisen, die vor uns liegen, die Perspektiven und Vielstimmigkeit aller Generationen. Wir müssen Allianzen schmieden und eine Vision entwickeln, die uns eine gemeinsame Zukunft ermöglicht.

Da wir uns im Berufsleben zwangsläufig über den Weg laufen, spielt die Arbeitswelt in meinem Buch eine wichtige Rolle. Babyboomer, Golfer (Gen X), Millennials (Gen Y) und Digital Natives (Gen Z) – vier Generationen unter einem Dach schaffen eine Altersdiversität wie nie zuvor. Sie müssen lernen, aufeinander zuzugehen und sich gegenseitig zu stärken. Je schneller, desto besser. Denn die fünfte Generation, die Alphas, gesellt sich in wenigen Jahren dazu.

Das Schöne daran: Wenn wir es in der Arbeitswelt schaffen, Vorurteile abzubauen und ein gutes Miteinander zu institutionalisieren, wird sich das auch positiv auf unser Zusammenleben jenseits der Unternehmensmauern auswirken. Davon bin ich überzeugt. Wirtschaft und Gesellschaft gehören zusammen und zusammengedacht, sie beeinflussen und bedingen sich einander.

Dieses Buch trägt nicht ohne Grund den Button »Action Book«. Weil es nicht nur beschreiben und analysieren, sondern auch konkrete Werkzeuge und Methoden an die Hand geben will.

Jedes Kapitel ist ähnlich aufgebaut. Ich erzähle von persönlichen Erlebnissen, gebe Einblick in meine Gedankenwelt und mein Leben. Scanne nützliches Daten- und Wissensmaterial aus nationalen und internationalen Studien, Umfragen, Artikeln und Büchern. Bilde die Stimmung aus meiner Community ab und bitte Expert*innen hinzu. Im Vorfeld habe ich einerseits Hunderte von Zuschriften und Kommentaren gelesen, die auf meinen Social-Media-Plattformen öffentlich gepostet wurden oder mich privat per Chat oder per E-Mail erreicht haben, und andererseits 60 Interviews und Gesprächsrunden mit Unternehmer*innen, Personaler*innen, Diversity-Manager*innen, Gründer*innen, Berater*innen, Politiker*innen, Wissenschaftler*innen und Aktivist*innen geführt. Im Fokus Themen und Fragen, denen ich in den einzelnen Kapiteln vertieft nachgehe:

Was sind die Grundpfeiler für eine altersdiverse Gesellschaft und Arbeitswelt? Wie können wir gewährleisten, dass Wissen zwischen jüngeren und älteren Menschen frei fließen kann? Wie finden wir den Mut, jungen Menschen mehr zuzutrauen und die gewohnte Konstellation »Alt führt Jung« zu durchbrechen? Wie erhöhen wir die Akzeptanz gegenüber der individuellen Lebens- und Karrieregestaltung von Menschen? Was unterscheidet die Generationen und welche Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche verbindet sie? Wie sieht eine wertschätzende, inklusive, aber auch zeitgemäße Kommunikation aus? Wie können wir auch jenseits der Arbeit Orte schaffen, an denen sich Menschen über alle Altersgrenzen hinweg treffen und austauschen können? Sollen wir Generationenbegriffe wie »Babyboomer« oder »Gen Z« überhaupt noch nutzen? Und wie werfen wir auf unserem Weg in eine Zukunft, in der Alter keine Rolle spielt, auch gleich noch althergebrachte Altersbilder über Bord – die die Medien zwar heute noch verbreiten, die aber längst nicht mehr unserer Lebensrealität entsprechen?

Age Diversity, zu deutsch Altersdiversität oder Altersvielfalt, beschreibt die Vielfalt der Altersgruppen innerhalb einer Gemeinschaft, Organisation oder Gesellschaft. *Age Diversity* erkennt an, dass Menschen aufgrund ihres Alters unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten mitbringen. Legt aber auch die Verbindungslinien frei, um die Gemeinsamkeiten zu sehen. Ziel ist es, Brücken zwischen Jung und Alt zu schlagen für ein generationsübergreifendes Miteinander ohne Konkurrenz.

Am Ende eines jeden Kapitels findet sich ein Generationentraining, das einlädt, nachzuspüren, nachzudenken, Perspektiven, Vorurteile und Glaubenssätze zu überprüfen. Und zuletzt der Call2Action. Weil es zwar schön ist, wenn du dieses Buch liest und vielleicht sogar weiterempfehlst. Aber viel wichtiger ist es, dass sich daraus konkrete Schritte, Aktionen und Projekte ableiten.

Überspitzt gefragt: Was bringt es, wenn mein Buch auf einer Bestsellerliste landet, aber sich rein gar nichts in unserem Land bewegt? Allein fürs Ego hätte ich keine 260 Seiten schreiben müssen.

Nein!

Ich möchte dich mit meiner Energie, meiner Leidenschaft und meinem Zukunftsoptimismus anstecken. Mich mit dir vernetzen, Eindrücke verarbeiten, Perspektiven ausloten, Wissen mehreren, Methoden verfeinern, Werkzeuge weiterentwickeln und das Fundament stärken für eine nachhaltige, lebenswerte und fortschrittliche Zukunft, in der alle Menschen, ob jung oder alt, gleichermaßen ihren Platz finden.

Überlassen wir die Zukunft nicht dem Zufall! Dafür stehe ich mit meinem Namen und setze meine soziale Reichweite ein.

Und so lautet mein erster Call2Action:

- Welche Begriffe kommen dir in den Sinn, wenn du »Babyboomer« und »Gen Z« hörst?

Jeweils drei Begriffe. Kurz und prägnant.

Wiederhole die Übung, wenn du das Buch gelesen hast.

Einzigste Bedingung: Kehre nicht zurück auf Los und motte das alte Spiel der Generationen ein. Die Zeit ist reif für eine komplett neue Version!