



## 35 Jahre alt und trotzdem Großvater?

Daten, Demografie, Denkfehler: Warum ein alter Irrtum über Lebenserwartung modernen Unternehmen schaden kann

### Von Christian Rook

*Kennen Sie das? Auf einer Gartenparty kommt das Gespräch auf die wiederum gestiegene Lebenserwartung in der westlichen Welt. Notgedrungen wird jemand sagen: „Ja, früher sind die Leute ja nur knapp 35 geworden.“*

*Die Annahme, dass Menschen im Mittelalter sehr jung starben, hält sich hartnäckig. Aber: sie ist nicht nur historisch falsch – sie steht sinnbildlich für ein tieferes Problem: den fehlerhaften Umgang mit Daten. Was im privaten Umfeld einfach nur ärgerlich ist - wenn man es besser weiss - kann besonders in Unternehmen gravierende Folgen haben.*

### Der Mythos vom kurzen Leben – und was wirklich dahinter steckt

Die oft zitierte „durchschnittliche Lebenserwartung“ im Mittelalter lag bei rund 30 bis 35 Jahren. Diese Zahl ist **mathematisch korrekt**, basiert jedoch auf einem **falschen** Verständnis: Lebenserwartung wäre gleich Sterbealter.

### Statistische Lebenserwartung

Die Lebenserwartung ist die durchschnittliche Anzahl an Jahren, die ein Mensch voraussichtlich leben wird, basierend auf den Sterblichkeitsverhältnissen eines bestimmten Jahres. Meist wird die *Lebenserwartung bei Geburt* angegeben – sie berücksichtigt, wie viele Menschen im Durchschnitt von der Geburt an bis zum Tod leben, auch wenn viele sehr jung sterben.

### Reales Sterbealter

Das Sterbealter bezeichnet das tatsächliche Alter, in dem ein einzelner Mensch stirbt. Es ist ein individueller Wert, im Gegensatz zur Lebenserwartung, die ein statistischer Durchschnitt ist.

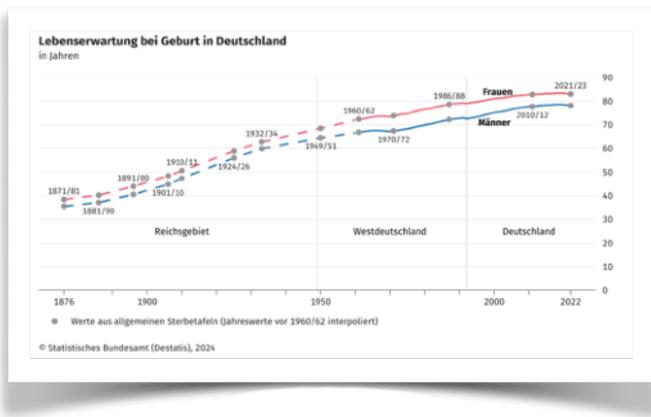


Das Problem: **Die hohe Kindersterblichkeit** verzerrt das Datenbild erheblich.

### Beispiel: Einfluss hoher Kindersterblichkeit auf die statistische Lebenserwartung im Jahr 1871 in Deutschland:

Im Jahr 1871 lebten 20 Mio. Frauen in Deutschland, und es wurden 1,5 Mio. Kinder lebend geboren. Diese Kinder hatten eine **statistische Lebenserwartung** von **35,6 Jahre bei Jungen** und **38,4 Jahre bei Mädchen**.

Die Hälfte (750.000 Kinder) starb aber bereits im ersten Lebensjahr (z. B. wegen Infektionen oder Mangelernährung). Die anderen 750.000 erreichen ein hohes Alter, z. B. 70 Jahre - deshalb ca. 35 Jahre.



Obwohl also von den im Jahre 1871 Geborenen die Hälfte ein Alter von 60-70 Jahren erreichten, beträgt die durchschnittliche **Lebenserwartung** nur 35 Jahre – **wegen der vielen früh Verstorbenen**. In Wirklichkeit war also das Leben für Überlebende oft deutlich länger als diese Zahl suggeriert.

Denn, obwohl viele Säugling oder Kleinkinder früh starben, wer das fünfte Lebensjahr erreichte, konnte durchaus ein hohes Alter erreichen.

Zahlreiche Quellen belegen dies: Klosterlisten, Bürgerverzeichnisse, Testamente.

Doch der Mythos bleibt bestehen. Warum? Weil die Zahl von 35 Jahren eingängig ist – und unsere kognitiven Muster bedient.

### Was das mit Unternehmen zu tun hat

Was als historische Kuriosität erscheinen mag, ist in Wahrheit hochaktuell. Denn auch moderne Unternehmen treffen Entscheidungen auf Basis von Daten, die **formal korrekt, aber konzeptionell irreführend** sind. Besonders deutlich wird das im Bereich der Demografie: einer der zentralen, aber oft unterschätzten Steuerungsgrößen im Personal- und Strategiemangement.

Zahlen werden gesammelt, KPIs generiert, Berichte erstellt – doch was fehlt, ist die kritische Reflexion: Was genau messen wir hier? Und was heißt das wirklich für unser Handeln?

### Verhaltensökonomie: Warum falsche Daten uns so oft richtig erscheinen

Die Verhaltensökonomie bietet dafür eine klare Erklärung:

Menschen sind kognitive „Effizienzmaschinen“. Sie vereinfachen komplexe Informationen – und greifen dabei regelmäßig zu Heuristiken, die sie in die Irre führen.

Einige typische Effekte:

- **Verfügbarkeitsheuristik:** Informationen, die auffällig, emotional oder visuell stark präsentiert sind, dominieren unsere Wahrnehmung. Eine Grafik mit dramatisch ansteigenden Zahlen bleibt eher hängen als eine nüchterne Prognose mit Handlungsspielraum.
- **Confirmation Bias:** Wir neigen dazu, nur die Informationen wahrzunehmen, die unsere bestehende Überzeugung stützen. Wer glaubt, „der Fachkräftemangel ist nicht zu bewältigen“, wird Daten so lesen, dass sie dieses Narrativ bestätigen.
- **Framing-Effekt:** Die Art der Darstellung beeinflusst massiv die Interpretation – unabhängig vom Inhalt. „Wir verlieren 300 Mitarbeitende in zehn Jahren“ wirkt bedrohlicher als „jährlich scheiden rund 30 Personen aus“.
- **Narrative Bias:** Menschen bevorzugen einfache Geschichten gegenüber komplexen Realitäten – selbst auf Vorstandsebene.

Diese Effekte wirken nicht nur bei Einzelpersonen – sie beeinflussen auch Gremien, Strategiemeetings und Investitionsentscheidungen.

### Fallbeispiel: Wenn Analyse zur Schockstarre führt

Vor Kurzem wurde ich gebeten, eine strategische Reorganisation in einem wachstumsorientierten Technologieunternehmen zu begleiten.

Es gab ein Personalproblem. Ziel war es, den Personalbedarf über zehn Jahre unter Berücksichtigung von Altersstruktur, Fluktuation und Expansionszielen zu prognostizieren und dann einen Plan zu erstellen, wie man diesem Bedarf gerecht werden könne.

Die Firma hatte selbst eine Analyse aller verfügbaren Daten vorgenommen. Dieses Dokument war gründlich erarbeitet worden, das Modell schien überzeugend: farblich markierte Tabellen, Engpassfunktionen, Szenarien nach Regionen.

Man kam auf eine enorme Anzahl von hochqualifizierten Fachkräften, die in den nächsten 10 Jahren benötigt werden würden, aus demographischen Gründen (Rente) und einem sehr aggressiven Umsatzwachstumsplan. Mehr als **25% der Ingenieure** würden ersetzt und **weitere 20%** dazugewonnen werden müssen. Eine Zahl, die nicht nur für Besorgnis sorgte, sondern, die das gesamte Management in eine Schockstarre al la „Das schaffen wir nie!“ katapultierte.

Die aggregierte Zehnjahressicht wirkte nicht wie eine Planungshilfe, sondern wie eine Bedrohung. Führungskräfte, bislang ohne klares Zukunftsbild, standen plötzlich vor einem scheinbar unlösbaren Personalproblem. Die Folge: Passivität, Rückzug, Priorisierung des Tagesgeschäfts.

**Was übersehen wurde:** Der tatsächliche Bedarf pro Jahr war eigentlich überschaubar – meist im einstelligen Bereich. In diesen Regionen hatte man auch in den vergangenen Jahren immer wieder neues Personal eingestellt. Die natürliche Fluktuation musste einfach nur geplant, das prognostizierte Wachstum in den Jahren 8-10 vorbereitet werden. Des Weiteren würde durch einfache Maßnahmen, wie frühzeitige Nachfolgeplanung, duale Ausbildung und Qualifizierungsmaßnahmen dieser Bedarf beherrschbar gestaltet werden können.

Doch das **Framing** – große Zahlen, lange Zeiträume, visuelle Wucht – überlagerte die realistischen Handlungsmöglichkeiten.

Erst durch eine **Dekonstruktion des Modells**, die **Herunterbrechung auf Jahresziele** und eine **Kontextualisierung mit vorhandenen Ressourcen** wurde aus der Analyse wieder ein steuerbares Projekt. Die Organisation konnte vom Denken ins Handeln übergehen.

### **Lektion für die Praxis: Daten allein reichen nicht**

Dieses Beispiel steht exemplarisch für ein weit verbreitetes Problem: **Nicht die Daten selbst entscheiden über ihre Nützlichkeit – sondern ihre Lesart, Einbettung und Wirkung.** Besonders im demografischen Management erleben wir das regelmäßig:

- Altersstrukturen werden dargestellt, aber nicht interpretiert.
- Nachfolgeprozesse starten zu spät, weil der „Dringlichkeitsmarker“ fehlt.
- Ausbildungsprogramme folgen oft dem Budget, nicht dem demografischen Bedarf.
- Strategien zur Fachkräftesicherung greifen zu kurz, weil Risiken aggregiert statt segmentiert werden.

Die Folge: falsche Maßnahmen, verfehlte Investitionen, operative Überforderung.

### **Führung heißt: Denkfehler erkennen – und kontextsensibel entscheiden**

Die historische Zahl von 35 Jahren Lebenserwartung ist kein banaler Mythos – sie ist ein Lehrstück für Führungskräfte. Sie zeigt, wie einfach wir falsche Schlüsse ziehen, wenn wir **Durchschnittswerte überbewerten, Kontext ignorieren** und **kognitive Muster** nicht hinterfragen.

Moderne Führungsverantwortung heißt deshalb nicht nur: datenbasiert entscheiden – sondern auch: **bias-bewusst interpretieren.** Demografie ist kein Randthema, sondern eine strategische Schlüsselgröße – genauso wichtig wie Liquidität, Marktanteil oder Innovationskraft.

Nur wer bereit ist, differenziert zu denken, kann komplexe Herausforderungen lösbar machen. Und nur wer versteht, **wie Menschen auf Zahlen reagieren**, kann Daten wirklich als Führungsinstrument nutzen.



Christian Rook

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)