

## Den demografischen Wandel gestalten - Diversität nutzen!



**Dr. Rohrbach:** Zu Beginn Ihres Buches zitieren Sie Max Frisch, der über die Art und Weise, über alte Menschen zu sprechen, kritisch vermerkt, dass selbst bei Komplimenten immer ein Vorbehalt zu verzeichnen ist. In einem „noch rüstig“ drückt sich aus, dass man vom Gegenteil ausgeht, wenn man über ältere Menschen spricht. Ganz persönliche Frage an Sie: Welches Bild vom alten Menschen haben Sie?

**Dr. Winkels:** Altern ist ein natürlicher Prozess, der zum Leben dazugehört.

Schon vor einigen Jahren (April 2004) habe ich in einem meiner Quartalsrundschreiben das Thema „Älter werdende Belegschaften und die Herausforderungen für die Personalpolitik“ („Alte Füchse – altes Eisen?“) zum Gegenstand eines Artikels gemacht. Unlängst lief mir dazu ein Buch („Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung“ von Dr. Rico Sven Winkels) über den Weg, und nachdem ich den Autor in einem meiner Seminare kennen gelernt hatte, ließ ich es mir nicht nehmen, mit ihm ein Gespräch darüber zu führen.

Altern ist a priori nichts Negatives. Altern ist zum einen durchaus ein Abbau von körperlicher Leistungsfähigkeit – je nach persönlicher Einflussnahme einmal stärker, einmal schwächer. Andere Kompetenzen steigen proportional dazu, zum Beispiel das Gespür für das Machbare – man kann es als „Altersweisheit“ bezeichnen. Das sind natürlich Dinge, die in der Jugend nicht so stark ausgeprägt sind. Insofern ist mein Bild weder ein rein positives noch ein negatives. Altern gleicht jedenfalls nicht einem Automatisch-Schlechter-Werden.

**Dr. Rohrbach:** In einem Unternehmen – zumal einem Wirtschaftsunternehmen – ist Leistungsfähigkeit natürlich sehr gefragt. Nun sagen Sie ja auch in Ihrem Buch, dass Unternehmen mit alten Mitarbeitern zunehmend ein Problem haben, weil die Leistungsfähigkeit sich ändert. Dieses Sich-Ändern heißt nicht unbedingt, dass die Leistungsfähigkeit abnimmt, sondern dass sie sich auf andere Gebiete verlagert. Können Sie unseren Lesern ganz kurz die Gedanken des ersten Abschnittes Ihres Buches referieren? Dort werten Sie ja die demografischen Erkenntnisse aus und

beziehen sie dann auf die Interessen von Unternehmen. Wie also stellen sich die Problematik um das Image des Alterns und des Umgangs damit dar?

**Dr. Winkels:** Ich habe damals als Doktorand auf einer Veranstaltung einen Vortrag gehalten. Die Zuhörer waren Controller von unterschiedlichen Unternehmen aus der Region. Die anwesenden Controller haben die Problematik aus den demografischen Veränderungen über Altersteilzeit geregelt. Es war für sie ein rein zahlenmäßiges Problem. Alter ist gleich schlecht, d.h. man muss darauf schauen, dass man „die Alten los wird“ – sozial verträglich natürlich.

Diese Strategie hat meiner Meinung nach keine qualitative Komponente. Ich habe unser integratives, nachhaltiges Konzept vorgestellt und habe dann im Protokoll gelesen: Der Ansatz und das Konzept der Demografie der DATEV ist „ein Exot“. Ich war erstmal sehr schockiert, aber anscheinend war unser Denken damals nicht üblich. Ich glaube, dass die DATEV recht früh erkannt hat, worum es geht, nämlich darum, dass man die verschiedenen Qualitäten/Kompetenzen der unterschiedlichen Altersgruppen, d. h. eben nicht nur

der Älteren, nutzen muss. Man muss also weder für noch gegen die Älteren sprechen. Vielmehr gilt es, den Blick auf alle Altersgruppen zu richten – nicht nur: *only young is beautiful* – es gilt, die Diversität aller Altersgruppen in den Fokus zu stellen, und aus jeder Altersgruppe die wesentlichen Kompetenzen herauszugreifen. Das ist die Aussage des ersten Kapitels: Nutzt doch die Stärken aller Gruppen!

**Dr. Rohrbach:** Wenn ich Ihre Arbeit richtig verstanden habe, so plädieren Sie dafür, eine integrative Personalpolitik von Anfang an zu betreiben, und nicht erst, wenn das Kind im Brunnen liegt. Eine integrative Personalpolitik muss dafür sorgen, dass die Risiken der demografischen Entwicklung nicht schlagend werden. Prävention, nicht Reparatur, muss das Prinzip sein.

**Dr. Winkels:** Richtig, ich denke, man muss rechtzeitig ansetzen. Viele Unternehmen haben die Problemgruppe 50+ ganz stark ins Visier genommen und haben urplötzlich Maßnahmen für ältere Mitarbeiter aus dem Boden gestampft. Ich halte das für zu kurzfristig gedacht.



**Dr. Rohrbach:** Erübrigt sich damit auch die Frage nach den Ängsten, die mit dem Thema Wissenstransfer von Alt nach Jung verbunden sind? Gemeinhin kann man doch davon ausgehen, dass ältere Mitarbeiter ihr Wissen eher zurückhalten, weil dies doch eine gewisse Alleinstellung garantiert.

**Dr. Winkels:** Das ist eine sehr sensible Geschichte. Wir haben im letzten Jahr ein Pilotprojekt mit dem BITKOM und dem Fraunhofer-Institut gestartet, das sich damit beschäftigt, den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung anzugehen. Wir haben Fragebögen entworfen, die ganz vorsichtig den Mitarbeiter an dieses Thema heranführen. In einem Dialog zwischen älteren Mitarbeitern, jüngeren Mitarbeitern und Führungskraft soll ein solches Vertrauensverhältnis aufgebaut

werden. Das funktioniert aber nur im engen Kontakt mit den Menschen, da hilft ihnen kein Programm. Das geht nur mit einer Führungskraft, die dem Thema gegenüber immer ganz sensibel aufgeschlossen ist. Deshalb versuchen wir, bei der Ausbildung von Führungskräften das Thema der Demografie mit einzubauen.

**Dr. Rohrbach:** Können Sie ganz kurz die Säulen einer altersgerechten Personalpolitik beschreiben?

**Dr. Winkels:** Es sind sechs Bausteine:

- Der erste ist das rein **strukturelle Thema**. Das bedeutet, dass die Alters- und Teamstruktur per se ein Thema ist. Man muss darüber im Bilde sein, wie es im eigenen Unternehmen und in den Bereichen aussieht. Dazu gehört auch die Zusammensetzung der Teams (Diversity).
- Dann gibt es das Thema **Zusammenarbeit**. Hier gilt es, das Thema Dialog zu bearbeiten. Ich komme von einem Lehrstuhl, der stark von den Lehren Bubers geprägt ist. Dazu gehört auch das Thema Führung: Wie geht man miteinander um? Wie prägt man die Unternehmenskultur?

- Thema **Innovation**: Wie schafft man es, die Ideen und den Drang der Jungen, etwas Neues zu schaffen, mit dem Sinn fürs Machbare, mit den spezifischen Kompetenzen der Älteren zusammenzubringen?
- Thema **Erhaltung der Flexibilität**: Wie schaffen wir es, über alle Altersgruppen hinweg schon frühzeitig die Leute dazu anzuhalten, flexibel zu bleiben? Um Friktionen zu vermeiden, sollte man das nicht kurzfristig von älteren Mitarbeitern verlangen. Vielmehr muss man als Unternehmen frühzeitig sensibilisieren und Rahmenbedingungen schaffen.
- Und dann haben wir das Thema **Gesundheit und Work-Life-Balance**. Dieses umfasst Psyche, Physis und einen gesunden Ausgleich von Beruf und Familie.
- Dann ist schließlich auch das Thema **Motivation und Vergütung** von Belang. Wie schafft man Anreize, damit Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und den Aufgaben identifizieren können? Die Mitarbeiter müssen unbedingt Entwicklungsperspektiven haben.

**Dr. Rohrbach:** Von meiner Seite noch einen Input: In einem Gespräch mit einem Perso-

nalleiter aus der Bauwirtschaft habe ich diesen damit konfrontiert, dass das Thema „Demografie und Auswirkung auf die Personalpolitik“ bei vielen Firmen bisher noch nicht den Eindruck hinterlassen und die Würdigung erfahren hat, die ihm gebührt. Dieser Personalleiter berichtete, dass viele Firmen ältere Mitarbeiter in den Ruhestand verabschieden wollen, obwohl diese wegen zu geringer Rente gerne noch im Betrieb bleiben würden. Blieben sie, so bekämen die Firmen einen zunehmenden Anteil von Mitarbeitern, die relativ teuer, aber auch relativ unproduktiv sind. Auf dieser Grundlage überlegen sich die Tarifpartner, wie man einen Ausgleich schaffen



(weiter auf Seite 4)

könnte, so dass diese Zielgruppe dann doch das Unternehmen verlässt. Was könnte man diesen Unternehmen raten, damit sie von dieser, wie ich meine, kurz-sichtigen Praxis Abstand nehmen?

**Dr. Winkels:** Ich würde als erstes zur Empathie raten. Man sollte sich selber einmal überlegen, warum ist das so? Warum sind die Mitarbeiter, die geistig und körperlich noch fit sind, nicht motiviert, weiter mitzumachen? Da muss ich mich als Unternehmer fragen, welche Rahmenbedingungen ich geschaffen habe. Ist es im eigenen Betrieb wirklich arbeitswert, oder eben nicht?

**Dr. Rohrbach:** Wenn ich das zusammenfassen darf: Es ist also nicht damit getan, Schnellschüsse abzugeben, wenn die Hütte brennt, sondern es steht die Forderung im Raum, eine langfristige, nachhaltige Personalpolitik zu betreiben, die zukunftsorientiert auf diese Situation vorbereitet ist. In der Folge ist die Motivation älterer Mitarbeiter auch derart, dass sie auch gerne länger zu bleiben bereit sind.

**Dr. Winkels:** Richtig, wenn sie das nicht tun, haben sie das gleiche Problem in zwei, in fünf, in sechs Jahren wieder.



**Dr. Rohrbach:** Dr. Winkels, ich danke Ihnen für dieses Gespräch. ■



Eine ganz andere Antwort auf die Frage zu älter werdenden Belegschaften erhielt ich von einem Mann, der bis zu seinem 70sten als Leiter Verfahrenstechnik in einem Unternehmen gearbeitet hat. Unter diesem [Link](#) finden Sie ein Interview, das ich in den ersten Tagen dieses neuen Jahres führte.

Am Sonntag, dem 27.02.2011, 16:00 Uhr spielt der Pianist Michael Alf, genannt der „Tiger an den Tasten“, Boogie-Woogie, New Orleans-Jazz, Swing und Ragtime in der Villa Augusta in Roth. Eintritt frei – Spenden erwünscht. Einlass: 15:30 h.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerd und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)