

4. SYMPOSIUM »POTENZIALE DES ALTERS«

In Kooperation mit: Institut für Gerontologie, Universität Heidelberg
Hamburg, 12. und 13. November 2013

Ältere in der Arbeitswelt

Bericht über das Symposium

»Ältere in der Arbeitswelt«

Es ist eine sehr hamburgische Adresse, kurz, klar, mit Ansage: »Kehrwieder 12« lautet die Anschrift der Körber-Stiftung in der Hafencity. Viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen hatten sie wörtlich genommen und kehrten zum inzwischen vierten Symposium »Potenziale des Alters« an die Elbe zurück. So blickte Dr. Lothar Dittmer, Mitglied des Vorstands der Körber-Stiftung, der das KörberForum in seiner Begrüßungsrede schon als »unser Wohnzimmer« bezeichnete, in viele bekannte Gesichter. Doch der diesjährige Schwerpunkt »Ältere in der Arbeitswelt« zog auch viele neue Fachleute an. Insgesamt 120 Teilnehmer und Teilnehmerinnen diskutierten zwei Tage lang über die Rolle und die Potenzi-

»Das Erfahrungswissen der Älteren ist ein Schatz für die Gesellschaft.«

nials der Älterer in der freien Wirtschaft. »An den Zahlen des demografischen Wandels lässt sich nichts deuteln«, bestätigte Dittmer zu Beginn. »Wir leben in einer Gesellschaft, in der immer weniger Kinder geboren werden und gleichzeitig die Lebenserwartung um zwei bis drei Jahre pro Dekade steigt.« Er sehe jedoch »keinen Grund, in Sack und Asche zu gehen«. Den sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Herausforderungen stehe man nicht macht- und hilflos gegenüber. »Der demografische Wandel kann und sollte gestaltet werden, denn daran lässt sich etwas bewegen.« Wie die Arbeitswelt mit den Älteren umgehe, sei eine der Schrauben, an denen man drehen könne. Doch wollte er die Älteren nicht nur als ökonomisches Reservoir verstanden wissen.

»Das Erfahrungswissen der Älteren ist auch und vor allem ein Schatz für die Gesellschaft. Länger zu arbeiten ist nicht nur etwas, wozu uns der demografische Wandel zwingt. Ein langes Leben ist auch eine Chance, mehr zu tun, mehr zu bewegen und sich zu verändern.«

Ältere sind leistungsfähig und Jüngeren zum Teil sogar überlegen

Wie viel Veränderung auch in späten Jahren noch möglich ist und was Unternehmen tun können, um ihre Belegschaft fit und motiviert zu halten, führte dann der Direktor des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg, Professor Andreas Kruse, aus. Das Heidelberger Institut war auch dieses Jahr wieder Kooperationspartner der Körber-Stiftung beim Symposium.

»Es ist nie zu spät, solange das Herz schlägt.«

Professor Dr. Andreas Kruse ist vermutlich einer der wenigen, denen es gelingt, in einem Vortrag Seneca, Plutarch, Longfellow und die Deutsche Bahn harmonisch miteinander zu verbinden. Er nutzt sie alle, um dem Publikum zu verdeutlichen, dass der Mensch sich auch im Alter weiterentwickelt. »Alter ist ebenso Gelegenheit wie Jugend.« Natürlich schaffe nicht jeder und jede im Alter herausragende Leistungen wie Goethe, Bach und Co., doch »die großen Ausnahmen zeigen, wie weit der Golfstrom der Jugend in

»In manchen Bereichen sind Ältere Jüngeren sogar überlegen.«

die arktischen Regionen des Lebens reichen kann«, zitierte er den nordamerikanischen Politiker und Philosophen H.W. Longfellow.

Vor allem aber räumte er mit dem Vorurteil auf, die Älteren seien weniger leistungsfähig. »Es ist von der arbeitspsychologischen und soziologischen Forschung inzwischen nachgewiesen, dass Ältere in manchen Bereichen den Jüngeren sogar überlegen sind.« So verfügten sie über erprobte sozial-kommunikative Fähigkeiten, hätten einen besseren Überblick bei komplexen Sachverhalten und eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten. Sie gingen verantwortungsbewusst und kompetent mit der zur Verfügung stehenden Zeit um und seien durch ihr Erfahrungswissen handlungssicher. Ja, es stimme zwar, dass Ältere z. B. am Fließband im Durchschnitt mehr Fehler machten als Jüngere, aber diese Fehler seien von geringerer Tragweite. Psychologisch sei das Alter vor allem ein Prozess zunehmender Selbstdifferenzierung.

Möglich ist also viel, leistungsfähig sind die Älteren auch, doch wie muss die Arbeitswelt gestaltet sein, damit dieses Potenzial zum Tragen kommen kann? Damit die Älteren länger teilnehmen können und wollen? Auch darauf hat die Forschung inzwischen eine Antwort. Kruse hob besonders die

Selbstgestaltungsfähigkeit hervor. »Das wichtigste Gefühl, das Sie einem Menschen schenken können: dass er selbst den Prozess des Alterns gestalten kann.« Gleichzeitig seien gute Bildungsangebote von Nöten und Zeitsouveränität. Mit diesem Begriff sind sowohl flexible Altersteilzeitmodelle als auch individuell abgestimmte Arbeitszeiten und eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik gemeint. Besonders wichtig für mehr Ältere am Arbeitsplatz sei auch die Zusammenarbeit der Generationen, denn »Generativität ist ein zentrales Motiv des Menschen«. Will heißen: was wir gelernt und erfahren haben, wollen wir weitergeben. Wir möchten, dass etwas von uns bleibt in der Welt. Daran, dass Arbeit viel mehr ist als Broterwerb, ließ er keinen Zweifel.

»Ohne Sorge-Kultur fällt man aus der Welt.«

Eine praktische Anwendung finden einige von Kruses Erkenntnissen in dem Projekt CLARA (»Clever und Aktiv in Richtung Alter«) der Deutschen Bahn, das in Zusammenarbeit mit dem Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg entwickelt wurde. Mit diesem Präventionsprogramm will die DB die körperliche und geistige Fitness ihrer Belegschaft erhalten und steigern. Eine Eingangsuntersuchung, Trainings, Wissensvermittlung zum Thema Gesundheit und eine Abschlussuntersuchung über einen Zeitraum von insgesamt acht Monaten versetzen die Mitarbeiter und



Mitarbeiterinnen in die Lage, ihre eigene Leistungsfähigkeit einzuschätzen und aktiv zu verbessern. Das Programm umfasst fünf ganze Tage, findet während der Arbeitszeit statt und ist freiwillig.

»Für uns stellt sich vor allem die Frage, wie wir den Wissenstransfer sicherstellen und Leute jenseits des Rentenalters halten können«, sagte Sigrid Heudorf, Leiterin Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik der Deutschen Bahn, bei der anschließenden Podiumsdiskussion. Denn mit den Babyboomern werden in den nächsten Jahren sehr viele Angestellte der Deutschen Bahn das Rentenalter erreichen. Mit Jungen allein ist diese Lücke nicht zu schließen. »Die Deutsche Bahn sucht mit CLARA, sie probiert aus. Wir wissen alle noch nicht genug darüber, wie wir Ältere rekrutieren, wie wir sie im Unternehmen halten und wie wir das Ausscheiden gut gestalten.«

»Ältere Belegschaften als Herausforderung und Chance« lautete das Thema der Diskussionsrunde, an der neben Heudorf auch Rudolf Kast, Berater und Vorstand des Demographie Netzwerkes, sowie Wilhelm Schmidt, Präsident der Arbeiterwohlfahrt, teilnahmen.

Während Moderator Andreas Bormann versuchte, die Unterschiede zwischen großen und mittelständischen Unternehmen herauszuarbeiten, waren sich die Diskutanten einig,

dass es gar nicht so sehr auf die Unternehmensgröße ankomme. »Wie man

die Älteren anzieht und hält, ist vor allem abhängig von Kreativität und Innovation, nicht so sehr vom Geld!«, betonte Rudolf Kast und bescheinigte dem Mittelstand durchaus gute Ansätze und Ideen.

»Kreativität ist wichtiger als Geld.«

Den Führungskräften kommt bei altersgemischten Teams die Schlüsselrolle zu

Eine Herausforderung stelle, unabhängig von der Größe des Unternehmens, die generationenübergreifende Zusammenarbeit dar. »Es ist eine Herausforderung, mit fünf Generationen so umzugehen, dass die Stärken jeder Generation hervorgebracht werden«, sagte Kast. »Da müssen Sie die Führungskräfte erstmal hinbringen. Altersgemischte Teams brauchen andere Führung.« Besonders die Fähigkeit, Wertschätzung zu vermitteln, sei gefragt.

»Frau Heudorf, wie lernt man bei der DB zu loben?«, wollte Andreas Bormann daraufhin von Sigrid Heudorf wissen. »Das sollte man in einer Führungsposition schon können. Sonst gehen sie in eines der Leadership-Foren zu transaktionaler und transformativer Führung.«

»Wir brauchen ein Demografie-Ministerium.«

»Und wie geht das in mittelständischen Unternehmen, Herr Kast?« »Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche. Gut geschulte Vorgesetzte und ein halbstrukturiertes Gespräch, das ist das wichtigste Instrument.«

»Brauchen Ältere eine andere Wertschätzung als Jüngere?«, fragte Bormann sich und seine Gäste. »Nein, echte Wertschätzung braucht ernsthaftes Interesse, das ist für beide Gruppen gleich. Aber natürlich haben Sie bei Jüngeren und Älteren unterschiedliche Inhalte. Das ist eine der großen Anforderungen an Führungskräfte: Sie müssen ein sehr differenziertes Feedback geben können«, meint Heudorf.

Für die Politik hatte die Runde keine guten Worte übrig. Man höre von den Parteien sehr selten etwas Positives zum demografischen Wandel. So sei kein Kulturwandel zu

erreichen. »Man sollte die festen Altersgrenzen abschaffen. Der spätere Renteneintritt ist richtig, falsch war, das mit einer Zahl zu versehen. Wir müssen den Beschäftigten vorstellbar machen, dass sie lange gesund und mit Freude arbeiten«, sagte Rudolf Kast. Er wünschte sich gar, dass das Thema institutionalisiert werde: »Wir brauchen ein Demografie-Ministerium!«

Speed Dating mit deutschen und internationalen Good-Practice-Projekten

Der Nachmittag des ersten Tages brachte eine methodische Innovation: der schnelle und intensive Überblick über vorbildliche Projekte in Form eines Speed Datings. Neun deutsche und internationale Good-Practice-Projekte stellten sich an Stehtischen jeweils eine Minute vor, dann konnten die Zuhörer drei Minuten lang Fragen stellen, beim Gongschlag ging es weiter zum nächsten Tisch.

Dass der Schwerpunkt diesmal auf Älteren in der freien Wirtschaft lag, merkte man auch den Fragen an: »Was kostet das denn?« war vermutlich die am häufigsten gestellte Frage. »Ich habe diese Fragen in jeder der letzten sechs Runden gehört«, sagte Ole Banggren, der die »Seniorenpolitik« von Siemens AS aus Norwegen vorstellte. »Nicht sehr teuer«, lau-

tete seine Antwort: zwei Wochen Urlaub und Schulungen für die Führungskräfte. Die Ergebnisse seien bereits sichtbar, das Renteneintrittsalter um 1,8 Jahre gestiegen.

Diese bewegte, sehr informative Form fand großen Anklang (»gute kleine Häppchen, die Projekte so verdichtet, sehr gut!«). Bei den Projekten gab es vereinzelt sogar begeisterte Ausrufe (»Ich zieh nach Norwegen!«).

Einen inspirierenden Abschluss des ersten Symposiumstages schuf der Film »Rentner GmbH« über das US-amerikanische Unternehmen Vita Needle. Der erfolgreiche Hersteller medizinischer Nadeln und Röhrchen beschäftigt vor allem Menschen jenseits des deutschen Rentenalters. Eindrücklich zeigte der Film, wie die zum Teil hochaltrigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur ihren Lebensunterhalt aufbessern, sondern auch Lebenskraft und Sinn aus der (Arbeits-)Gemeinschaft und dem eigenen Tun ziehen. Und: Die Beschäftigung seiner alten, loyalen und verlässlichen Mitarbeiter rechnet sich für das Unternehmen.



Es lohnt der Blick nach Skandinavien, wo die Menschen länger arbeiten

Karin Haist, Leiterin des Bereichs Gesellschaft in der Körber-Stiftung, brachte in ihrer Begrüßung zu Beginn des zweiten Tages die Erkenntnisse des ersten auf den Punkt:

Es komme mehr denn je auf die Alten an, deren Leistungsfähigkeit in manchen Bereichen sogar höher sei als die der Jüngeren. Und »längeres Arbeiten ist gestaltbar. Die Politik und die Unternehmen halten die Schlüssel in der Hand.«

Erhellende Vergleiche mit anderen europäischen Ländern stellte Dr. Reiner Klingholz in seinem Vortrag »Produktiv bis ins hohe Alter« an. Der Direktor des Berlin-Instituts für Be-

völkerung und Entwicklung richtete den Blick dabei vor allem auf die nordischen Länder, wo

deutlich mehr ältere Menschen berufstätig sind als in Deutschland. Spitzenreiter ist hier Island. Wie machen das die Skandinavier und Isländer? Sie gestalten das Renteneintrittsalter flexibel, geben nur eine Zeitspanne vor, keine genaue Jahreszahl, erläuterte Klingholz. Er betonte dabei auch die symbolische Wirkung: Mit dem festen Renteneintrittsalter schafft man auch die Idee ab, dass jemand an einem bestimmten, vom Gesetzgeber vorge-

»Teilrenten besser vermarkten und Hinzuverdienstgrenzen lockern.«

gebenen Zeitpunkt zu alt sei zum Arbeiten oder zur aktiven Teilhabe an der Gesellschaft.

Deswegen plädierte er dafür, den Renteneintritt als schrittweisen Prozess zu gestalten und das Eintrittsalter an die Lebenserwartung zu koppeln. »Wo Ältere in Teilzeit arbeiten können, sind sie viel eher bereit, länger zu arbeiten.« Das sei auch mit der aktuellen Gesetzeslage schon möglich. »Aber man muss die Teilrenten viel besser vermarkten und die Hinzuverdienstgrenzen lockern.«

Gute Beispiele aus dem Ausland sehen Alter als eine Form von Diversität

Nach diesem europaweiten Überblick ging es in die interaktiven Foren, um die ausgewählten Good-Practice-Beispiele genauer kennenzulernen. Neben dem bereits am Vorabend im Film gezeigten Nadelhersteller Vita Needle stellten sich das Pflegenetzwerk des britischen Energielieferanten British Gas vor und zwei norwegische High-Tech-Unternehmen, Kvaerner und Siemens AS, denen es mit innovativen Personalstrategien gelungen ist, ihre älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen länger zu halten.

Auch in den Foren war die erste Frage wieder die nach den Kosten. »Very little«, sehr gering, sagte Geoff Kitchener vom Pflegenetz-



werk der British Gas im sonnendurchfluteten Fleetraum mit Blick auf die Elbphilharmonie. Das Netzwerk betrieben die Angestellten selbst, um die Pflegenden unter ihnen zu unterstützen, sichtbar zu machen und insgesamt die Bekanntheit und das Bewusstsein für diese Aufgabe zu erhöhen. Der Arbeitgeber helfe mit Freistellungen und zusätzlichen Urlaubstagen. Die Frage, ob das Pflegenetzwerk einen Standortvorteil für das Unternehmen biete, bejahte Kitchener vehement: »Es hat sich als ein sehr wertvolles Instrument der Mitarbeiterbindung erwiesen. So bleibt das Fachwissen im Unternehmen.«

Ebenso lebendig wurde in den anderen Foren diskutiert, wobei ein Begriff immer wieder auftauchte: Wertschätzung. Allen Projekten gemein ist, dass sie sich schon lange von einseitigen, defizitären Altersbildern verabschiedet haben und Alter vor allem als eine weitere Form von Diversität ansehen.

Auf dem Podium klappt die Zusammenarbeit der Generationen wunderbar

Die drei Generationen, die die Körber-Stiftung zum Abschluss aufs Podium gebeten hatte, kamen sehr gut miteinander aus. Der ehemalige Bundesarbeitsminister Franz Müntefering, 73, saß zwischen der Jungunternehmerin Lenke Wischhusen, 28, und der Journalistin Margaret Heckel, 47. Schwierigkeiten sahen sie alle drei in der Zusammenarbeit zwischen den Generationen nicht. »Ich würde das wirklich nicht an jung und alt festmachen wollen«, sagte Wischhusen, »es gibt immer mal Kontroversen bei uns, aber die sind nicht altersbedingt.« Die Vorsitzende der Jungen Unternehmer hatte sich eigentlich

das Thema Generationengerechtigkeit auf die Fahnen geschrieben, aber Franz Müntefering bot wenig Angriffsfläche. Er fand: »Man muss sich die vernünftigen Alten und die vernünftigen Jungen suchen und die Bekloppten jeden Alters links liegen lassen. Damit bin ich immer gut gefahren.« Heckel, die für ihr Buch »Aus Erfahrung gut« Arbeitgeber recherchiert hatte, die bereits heute die Potenziale ihrer älteren Mitarbeiter erkennen und fördern, stellte fest: »Es gibt viel weniger Konflikte zwischen Alt und Jung im Arbeitsleben, als man gemeinhin denkt. Bislang arbeiten in den Firmen ja nicht viele Generationen. Das werden die Firmen erst noch lernen müssen, wenn dann drei oder sogar vier Generationen in einer Firma arbeiten.«

Alt und Jung in Konkurrenz zu setzen, fand sie falsch. »Wir sollten diese Entweder-oder-Diskussion lassen! Die ist komplett unsinnig.« Vielmehr gehe es jetzt darum, die Weichen zu stellen: »2020, 2025 kommt das große Loch. Wenn wir dann erst anfangen, ist es zu spät. Wir brauchen

»Der demografische Wandel ist wunderbar!«

einen Kulturwechsel, die Unternehmen und die Gesellschaft müssen sich von den überkommenen, defizitären Altersbildern verabschieden. Aber Kulturwechsel brauchen Zeit!«

Heckel blickte jedoch sehr positiv in die Arbeitswelt der Zukunft: »Die Jungen werden in Vollbeschäftigung leben. Es eröffnen sich sehr viele Chancen für sehr viele Gruppen, nicht nur für Ältere, sondern auch für Frauen nach der Kinderphase zum Beispiel. Der demografische Wandel ist wunderbar! Alles in allem können wir uns auf eine Humanisierung der Arbeitswelt freuen, weil die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer viel stärker wird. Das macht die Arbeitswelt für alle besser.«

Redner und Podiumsgäste

DR. LOTHAR DITTMER, Mitglied des Vorstands, Körber-Stiftung

KARIN HAIST, Leiterin Bereich Gesellschaft, Körber-Stiftung

MARGARET HECKEL, Autorin von »Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern«, erschienen in der edition Körber-Stiftung

SIGRID HEUDORF, Leiterin Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik, Deutsche Bahn AG

RUDOLF KAST, Vorstand des Demographie Netzwerks (ddn)

DR. REINER KLINGHOLZ, Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung

PROF. DR. ANDREAS KRUSE, Direktor des Instituts für Gerontologie, Universität Heidelberg

FRANZ MÜNTEFERING, Bundesminister für Arbeit und Soziales a.D.

WILHELM SCHMIDT, Präsident des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.

LENKE WISCHHUSEN, Bundesvorsitzende des Verbandes Die Jungen Unternehmer

Moderation

ANDREAS BORMANN, Journalist NDR

ANJA PAEHLKE, Projektleitung des Symposiums »Potenziale des Alters«, Körber-Stiftung

MICHAEL ALBERG-SEBERICH, Geschäftsführender Gesellschafter, Active Philanthropy

FLORIAN WENZEL, Centrum für Angewandte Politikforschung, Ludwig-Maximilians-Universität

Nationale und internationale Good-practice-Beispiele

DB Management Support GmbH, Frankfurt

Deutsche Bahn AG, Berlin

Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, Kornwestheim

ING-DiBa AG, Frankfurt

Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH, Hamburg

British Gas/Centrica, Middlesex, Großbritannien

Kværner Stord AS, Stord, Norwegen

Siemens AS, Oslo, Norwegen

Vita Needle Company, Needham, USA

Das Projekt »Potenziale des Alters«

Das Projekt »Potenziale des Alters« präsentiert auf jährlichen Symposien in der Körber-Stiftung nationale und internationale Erfahrungen und Modelle, wie Ältere an der Gesellschaft teilhaben und sie mitgestalten können. Referenten und Referentinnen aus dem In- und Ausland stellen Good-Practice-Beispiele vor, die zur kritischen Reflexion, Diskussion und zur Entwicklung neuer Ideen für Deutschland einladen. Jedes Symposium hat dabei einen thematischen Fokus und richtet sich vor allem an Entscheidungsträger in Deutschland. Das Projekt »Potenziale des Alters« ist eine Kooperation mit dem Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg.

Ansprechpartner

Körper-Stiftung, Bereich Gesellschaft

Bereichsleitung	Karin Haist
Programmleitung	Anja Paehlke
Programm Management	Caterina Römmer, Lisa Veyhl

Adresse	Körper-Stiftung Bereich Gesellschaft Kehrwieder 12 20457 Hamburg Tel.: +49-40-80 81 92-168 Fax: +49-40-80 81 92-303 E-Mail: alter@koerber-stiftung.de http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/potenziale-des-alters
---------	---

© Körper-Stiftung, Hamburg 2013

Redaktion	Karin Haist (V. i. S. d. P.), Lisa Veyhl, Alexandra Kuon
Text	Birte Petersen
Fotos	Frederika Hoffmann/Körper-Stiftung
Gestaltung	Das Herstellungsbüro, Hamburg



Körper-STIFTUNG
Forum für Impulse

**Wir wollen
anstiften.**

Mehr erfahren: www.koerber-stiftung.de

Mehr erleben: www.koerberforum.de

Mehr lesen: www.edition-koerber-stiftung.de