

SONNTAGSGESPRÄCH

# „Ich kann mit 45 oder 50 nicht sagen, ich bin fertig“

Der Obmann von „45plus – Institut für Generationenmanagement“, Manfred Rünzler, spricht über Jung und Alt, ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten und die Rolle der verschiedenen Generationen in der Zukunft.

## ZUR PERSON

Der 1963 geborene Höchster **Manfred Rünzler** war nach eigenen Angaben 25 Jahre lang als Führungskraft eines großen Familienunternehmens weltweit tätig. Derzeit arbeitet er als Trainer für Führungskräfte. Rünzler ist Obmann des vor zwei Jahren gegründeten Vereins „45plus – Institut für Generationenmanagement“, der sich mit dem demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft beschäftigt und das Miteinander der Generationen fördern will. ■ [www.verein45plus.biz](http://www.verein45plus.biz)



DIETMAR STIPLOVSEK

**W**ird die Kluft zwischen Jüngeren und Älteren größer als sie von Natur aus schon gegeben ist?

**MANFRED RÜNZLER:** Prinzipiell hat jede Generation andere Bedürfnisse, andere Schwerpunkte und andere Ziele. Da kann es passieren, dass die auseinanderklaffen.

*Tun sie das in den vergangenen Jahren mehr?*

**RÜNZLER:** Das ist für mich oder für uns als Verein schwierig abzuschätzen. Was mitspielen könnte, ist die Geschwindigkeit, mit der wir uns bewegen. Die kann dazu führen, dass die Wege mehr auseinandergehen. Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass das Miteinander immer wichtiger wird, weil die Aufgaben der Gesellschaft komplexer werden. Und da haben die Älteren durch ihre Sozialkompetenz und Erfahrung einen Riesenvorteil. Wenn man sich bewusst ist, welche Generation welche Stärken hat, glaube ich nicht, dass die Kluft viel größer wird.

*Stehen Ältere und Jüngere in Konkurrenz zueinander?*

**RÜNZLER:** Es kommt darauf an, wie man mit ihnen umgeht. Die Frage ist, bringe ich die beiden zusammen. Ist es in der Gesellschaft, im Unternehmen Kultur, dass wir aufeinander Rücksicht nehmen, dass wir uns mit den Stärken des anderen beschäftigen, oder dominiert die Ellenbogentechnik? Dann wird es in Zukunft richtig wehtun. Aber wir brauchen beide. Daher sagen wir vom Verein auch, es geht nicht um jung oder alt, es geht um jung und alt.

*Hat man früher nicht beide Generationen gebraucht?*

**RÜNZLER:** Man wird sie vermehrt brauchen, weil die Chance zu sagen, „ich ersetze einen Älteren durch zwei Junge“, schwieriger wird. Die Anzahl der Menschen, die in den Beruf einsteigen, nimmt laut neuesten Zahlen in den nächsten Jahren um 25 Prozent ab.

*Derzeit ist es ja so, dass Ältere Wahlausgänge und Gesetze bestimmen, Entscheidungen treffen, die sich auch auf die nächsten Generationen auswirken. Die demografische Entwicklung wird das weiter verstärken. Wie viel Konfliktpotenzial steckt da drin?*

**RÜNZLER:** „Konfliktpotenzial“ ist schon durch die verschiedenen Bedürfnisse gegeben. Wenn man anschaut, dass es immer mehr Jüngere gibt, die mitgestalten wollen, glaube ich nicht, dass das schlimmer wird. Ich sehe eher die Chance – ob das Gesellschaft oder Politik ist – dass die Jungen mit eingebunden werden können.

*Real passiert das aber nicht. Die Macht haben ältere, zumeist Männer.*

**RÜNZLER:** Das ist mittlerweile ein Klischee. Natürlich ist die Frauenquote nicht dort, wo sie sein sollte. Es ist auch die Jungen-Quote nicht dort, wo sie sein sollte. Aber wenn ich heute in politische Gremien schaue, finde ich mehr und mehr Frauen und einige Junge. Der Weg passt. Ob man schnell genug geht, darüber kann man

diskutieren oder polemisieren. Meine Erfahrung mit Jungen ist, dass, wenn man sie mit einbindet, man sehr wertvolle Gestaltung erfährt, und darauf müssen wir setzen. Aber die älteren Menschen werden mehr, die jungen weniger, und dementsprechend entwickeln sich auch die Wähler. Dann könnte man sagen, die Alten bestimmen für die Jungen, aber in dem Verhältnis, wie das Verhältnis in der Bevölkerung ist.

*Ab welchem Alter gehört man eigentlich zur älteren Generation? Ihr Verein heißt ja „45plus“.*

**RÜNZLER:** Das ist eine gute Frage. Als wir uns vor zwei Jahren konstituiert haben, haben wir uns überlegt, was wollen wir. Unser Ziel war alt und jung. Damals hat es viele Aktionen für 55plus gegeben, inzwischen redet man über 50plus. Es hat

Zeiten gegeben, da war man mit 45 schon relativ alt. Diesbezüglich hat sich aber in der Gesellschaft was getan. Die heute 45-Jährigen haben mehr Möglichkeiten. Das ist anders als es noch vor 25, 30 Jahren war.

*Und wo fängt das Alter jetzt an?*

**RÜNZLER:** Wir fangen mit 45plus an, weil es schon in diesem Alter in der Wirtschaft eine Tendenz gibt zu sagen, „es rentiert sich nicht mehr“. Die Geschwindigkeit ist rasend schnell, die Technologien ändern sich, die Aufgaben werden komplexer, und da kommt das Thema lebenslanges Lernen ins Spiel. Das arbeitstechnische Lernen hört dann auf, wenn ich in Pension gehe.

*Probleme in der Arbeitswelt nehmen für Junge und Ältere zu. So wird vermehrt die Kritik*

*geäußert, dass viele Jugendliche als Lehrlinge „unbrauchbar“ seien. Hat es da wirklich eine Veränderung gegeben oder ist das die übliche Unterstellung jeder älteren Generation?*

**RÜNZLER:** Da muss man einige Dinge mitberücksichtigen. Und: Wir reden nicht über Schuldige, wir stellen nur fest. Wenn die Wirtschaft feststellt, dass sie mit den Lehrlingen einen höheren Aufwand betreiben muss, kann man das einmal damit erklären, dass die Anforderungen höher geworden sind. Auf der anderen Seite haben wir jetzt eine Generation, die mit Computer und Smartphone groß geworden ist. Aufeinander zugehen, miteinander Themen anpacken und lösen wird durch diese Entwicklung nicht unbedingt gefördert. Und wenn Aufgaben komplex sind,

ist das Aufeinanderzugehen, das Fragen, eine ganz wichtige Kompetenz. Die Anforderungen für die Lehrlingsausbilder werden höher, weil sie das, was man früher mit Hausverstand gelöst hat, den Leuten jetzt beibringen müssen. Nicht die Generation selbst ist schuld, sondern die, die das zulässt.

*Auf der anderen Seite gehört die Generation 50plus zu den größten Problemgruppen beim Arbeitsservice. Geht es da nur darum, dass sie zu teuer sind?*

**RÜNZLER:** Es ist nicht so, dass diese Gruppe keinen Job mehr findet, sie braucht aber viel länger. Da müssen wir in der Gesellschaft sicher das Verständnis darüber vertiefen, was die Vorteile der älteren Menschen sind – und was so ein Arbeitnehmer im Unternehmen bringen kann. Und wir müssen uns mitbewegen. Ich kann mit 45 oder 50 nicht sagen, ich bin fertig. Zudem müssten die Löhne im Alter angepasst werden. Es gibt eine Lebenskurve im Menschen, und die sieht nicht unbedingt vor, dass ich mit 55 in Topform bin. Da habe ich womöglich eine wunderbare Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen, Konflikte sachlich zu lösen, Wissen weiterzuvermitteln, zu beraten. Das heißt aber nicht, dass ich unbedingt die Nummer eins sein muss. Da bin ich vielleicht zwei oder drei. Dem widersprechen aber unsere Systeme.

*Löhne für Ältere sollten also sinken?*

**RÜNZLER:** Sie sollten der Leistung entsprechend sein und umverteilt werden. Wenn alle aufeinander zugehen, gibt es Lösungen. Es gibt Bereiche, die kann ich bis 70 machen, und bei anderen ist mit 45 Schluss. Wenn ich weniger arbeite, verdiene ich weniger, aber ich sollte dadurch nicht bestraft werden. Wenn ich Platz für einen Kollegen mache, weil der genau ins richtige Alter kommt und ich ihm das Wissen weitergeben kann, soll das auch honoriert werden. Wenn mich das nicht in meiner Pensionshöhe belastet, bin ich auch bereit, Abstriche zu machen. Zudem wissen wir, dass die Menschen zwar älter werden, aber die gesunden Jahre in der Pension nehmen ab.

*Wirklich?*

**RÜNZLER:** Ja, weil wir inzwischen eine relativ hohe Belastung haben. Um das zu verbessern, sind alle Teile der Gesellschaft gefordert. Aber wenn jemand an der Spitze bleiben muss, weil das System das so will, dann zahlen alle drauf.

*Was können Ältere von Jüngeren lernen und umgekehrt?*

**RÜNZLER:** Ein typisches Beispiel ist der Umgang mit Elektronik. Junge sind damit aufgewachsen, die können das. Wenn es darum geht, Konflikte zu lösen,

Menschen zusammenzubringen, dann sind Ältere im Vorteil. Das kann er dem Jungen vorleben. Wenn es schnell sein muss, ist der Junge am Zug. Man muss wissen, was bleibt von den Fähigkeiten, was lässt nach und was wird besser. Man kann sich optimal ergänzen. Das spart Energie und bringt unterm Strich das bessere Ergebnis.

*Wo konkret brauchen die einen die anderen?*

**RÜNZLER:** Wir wissen, was auf uns zukommt. Wir wissen, dass die Generation 65plus sich bis 2030/35 verdreifachen wird. Das zeigt, dass es eine Riesenherausforderung für die Gesellschaft wird. Ich glaube auch nicht, dass wir schon alles wissen, was auf uns zukommt. Das zweite ist Ausbildung, Wissensweitergabe. Da braucht der Junge den Alten. Dafür sind die Jungen schneller und spritziger. Den Wohlstand, den wir uns in Vorarlberg geschaffen haben, wird eine Generation allein nicht erhalten können. Das wird nur gemeinsam zu bewältigen sein.

*Überwiegt Ihrem Eindruck nach das Verbindende oder das Trennende zwischen den Generationen?*

**RÜNZLER:** Ich sehe sehr wohl, dass das Verbindende da ist. Wenn man etwa das aktuelle Thema Flüchtlinge anschaut, sieht man unter den Helfenden Junge und Alte. Das Verbindende steht um vieles über dem Trennenden, allerdings haben wir die Aufgabe, das zu fördern und nicht durch irgendwelche Berichte oder Systeme zu blockieren. Die Schlagzeilen „Die Alten leben auf Kosten der Jungen“ kennen wir alle. Aber es würde die Jungen ohne die Alten nicht geben, und in Zukunft werden es die Alten ohne die Jungen nicht machen können. Das müssen wir fördern, statt künstlich auseinanderzudividieren.

INTERVIEW:  
BRIGITTE KOMPATSCHER