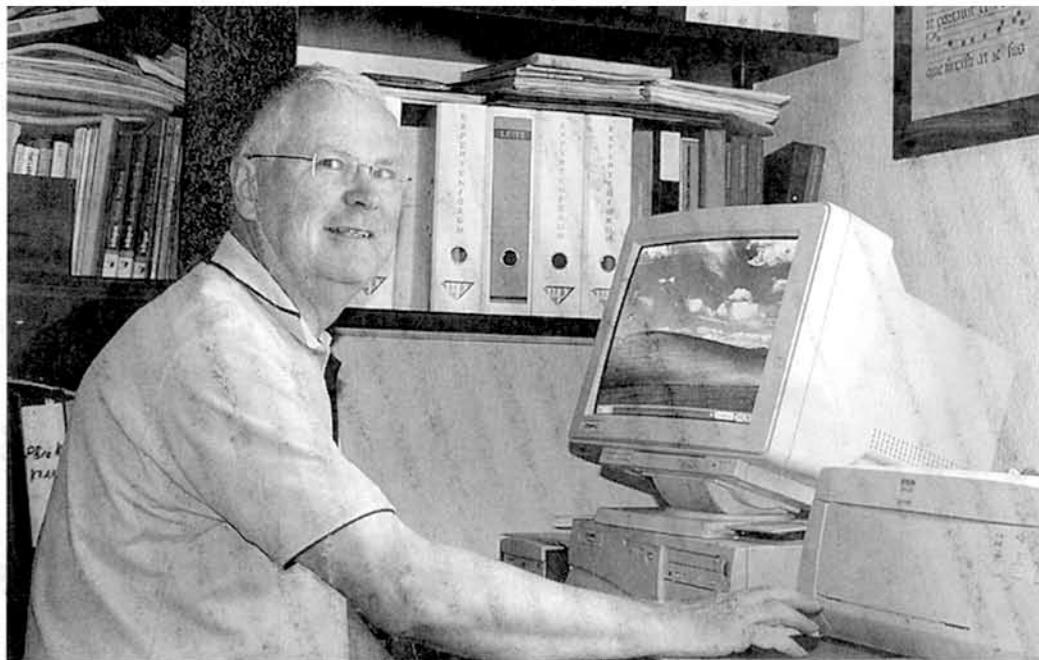


# „Umdenken in der Personalpolitik“

INTERVIEW: Bernd Lothar Heintzschel über seine Arbeit als Demographieberater

Sagen Sie mal. ?

■ Bad Oeynhausen. Die Bevölkerung wird immer älter. „Diese demographische Entwicklung müssen Betriebe als Chance erkennen“, ist Bernd Lothar Heintzschel überzeugt. Der 66-jährige Diplom-Volkswirt und langjährige Unternehmensberater hat sich als erster Bad Oeynhausener zum „Demographie-Berater NRW“ ausbilden lassen. Seine Aufgaben und Ziele erläutert er im Gespräch mit NW-Lokalredakteurin Heidi Froreich.



Steht Betrieben ehrenamtlich zur Verfügung: Die Erstberatung und Analyse erledigt Demographiebeauftragter Bernd Lothar Heintzschel unentgeltlich. FOTO: HEIDI FROREICH

Herr Heintzschel, vor drei Jahren sind Sie in den Ruhestand gegangen – nach 35-jähriger Berufstätigkeit in Führungsfunktionen, unter anderem bei der Firma Melitta und für die Treuhand. Was hat Sie bewogen, „Demographie-Berater NRW“ zu werden?

**BERND LOTHAR HEINTZSCHEL:** Wissen Sie, nach einer kurzen Erholungsphase habe ich mich schwer damit getan, den so genannten „Ruhestand“ oder den Übergang in die „andere Generation“ zu akzeptieren. Ich wollte noch immer etwas tun, wollte angesichts wachsender Arbeitsmarktprobleme und HARTZ IV meine Kenntnisse und Erfahrungen einbringen!

Und auch noch etwas lernen?

**HEINTZSCHEL:** Genau, zuerst habe ich eine Weiterbildung zum EFI-Senior-Trainer gemacht. EFI steht für Erfahrungswissen für Initiativen und ist ein Programm der Bundesregierung. Seit zirka 1,5 Jahren berate ich nun als seniorTrainer ehrenamtlich, beispielsweise Beschäftigungsgesellschaften. Dabei bin ich dann auf rebequa gestoßen. In diesem Programm Regionale Beratung und Qualifizierung NRW werden 100 Demographieberater ausgebildet.

Mittlerweile haben Sie die acht Ausbildungstage absolviert und Ihr Zertifikat erhalten. Was kann ein Demographieberater tun?

**HEINTZSCHEL:** Als Demographie-Berater kann ich Anhaltspunkte für neue Unternehmensstrategien und personalpolitische Maßnahmen geben. Ich beziehe die demographische Entwicklung im Betrieb vor Ort mit ein und bilde diese Entwicklung in einer Strukturanalyse ab. Ich kann zeigen: Wo liegen die Chancen der neuen demographischen Situation für das Unternehmen und wo die Risiken.

Wer kann ihre Dienste in Anspruch nehmen?

**HEINTZSCHEL:** Ich stehe allen kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Verfügung. Und zwar ehrenamtlich, also unentgeltlich.

Wo sehen Sie denn den Handlungsdruck im Unternehmen, der speziell durch demographische Entwicklungen ausgelöst wurde?

**HEINTZSCHEL:** Handlungsbedarf sehe ich vor allem auf drei Feldern: erstens bei der Gestaltung von Mitarbeiter-Qualifika-

tion. Wer soll künftig wie weitergebildet werden? Zweitens bei der gezielten Nachwuchsrekrutierung für alle Positionen. Und drittens muss beachtet werden, dass sich auch der Markt im Hinblick auf die demographische Situation geändert hat. Es werden andere Produkte zu entwickeln sein, es wird ganz andere Beratungsleistungen geben müssen – die sogenannten jungen Alten sind zu einer neuen wichtigen Zielgruppe geworden.

*Zu alt, zu teuer, zu kaputt – nach diesem Motto haben sich viele Betriebe frühzeitig von älteren Mitarbeitern getrennt. Ist das eine Personalpolitik im Sinne des Demographieberaters?*

**HEINTZSCHEL:** Nein, keinesfalls. Gerade die mittelständischen Unternehmen haben sich damit keinen Gefallen getan haben. Sie haben große Potenziale vernichtet: Erfahrungen in der Teamarbeit, Führungswissen, Kenntnisse der Ausbildungssituation etc. Das berühmte Meister-Gesellen-Azubi-Verhältnis wurde durch diese Situation stark beschädigt. Hier hat man eine Fehlinvestition eingeleitet:

Um für junge Leute Arbeitsplätze zu schaffen, wurden ältere Arbeitnehmer mit der Unterstützung entsprechender Sozialfonds in den Ruhestand geschickt. Damit war wichtiges Erfahrungswissen und Wissenspotenzial weg! Und dabei liegt auf den Feldern der Qualitätssicherung oder im Service das innovative Potenzial für ein Unternehmen! Überlegen Sie mal, welches wertvolle Wissen allein bei der Fehleranalyse und -behebung entsteht! Oder im Servicebereich! Das sind Punkte, wo ich heute sage: OK, das ist falsch gewesen. Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt führte auch dazu, die Alten früher abzuschreiben. Dabei wusste jeder Personalexperte, dass neue Kräfte auch erst einmal ausgebildet werden müssen!

*Sie haben die Umorientierung angedeutet. Die setzt natürlich erst einmal ein Problembewusstsein voraus. In welchen Bereichen müssen die Chefs sensibler werden?*

**HEINTZSCHEL:** Die demographische Entwicklung fordert von kleinen und mittelständischen Unternehmen voraus-

schauendes Handeln. Gerade auch, weil der Arbeitsmarkt immer komplexer wird. Das heißt, wir müssen gleichzeitig über neue arbeitswissenschaftliche Methoden, alternative Arbeitszeitmodelle oder Fragen der Wissens- und Erfahrungswissensweitergabe sprechen. Nehmen Sie das Beispiel der Nachfolgeregelung. Die ist in vielen kleineren Unternehmen heute schon ein Riesensachverhalt, weil sie nicht rechtzeitig klar und deutlich geklärt wird. Der Inhaber vernachlässigt viel zu häufig die Nachfolgepolitik.

*Das klingt so, als müsste die demographische Entwicklung für ein Umdenken in der Personalpolitik sorgen?*

**HEINTZSCHEL:** In der Tat. Und es geht dabei nicht nur um den Altersfaktor. Betriebe müssen sich beispielsweise auch fragen, ob sie alle Gruppen im Unternehmen, also Jung und Alt, Frauen wie Männer, Deutsche wie Ausländer gezielt fördern. Wenn Betriebe die Unterschiede in ihrem Personalstand produktiv machen, dann erreichen sie aus der Organisation heraus eine bessere Wirtschaftlichkeit und höhere Effizienz!

◆ Bernd Lothar Heintzschel ist per E-Mail zu erreichen unter [bl.heintzschel@t-online.de](mailto:bl.heintzschel@t-online.de)

## Arbeitsgruppe im Rathaus

■ Bad Oeynhausen. Seit Ende des Jahres gibt es im Rathaus eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe, die sich mit der demographischen Entwicklung der Bad Oeynhausener Bevölkerung befasst. Sie soll Basisdaten und Zielvorschläge erarbeiten. In der ersten Hauptausschusssitzung nach der Sommerpause Ende August wird die Arbeitsgruppe ihre Ergebnisse präsentieren.