



ARBEIT UND ALTER

Mehrwert für Unternehmen und Beschäftigte



Ideenwettbewerb:

Die Zukunft der Arbeit gestalten –
neue Konzepte für den Übergang vom
Erwerbsleben in den Ruhestand

Inhalt

»Arbeit und Alter« – Zukunft der Arbeit gestalten	3
Der Ideenwettbewerb »Arbeit und Alter«	4
Die Gewinner	
Deutsche Telekom AG	6
Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen	8
Die Finalisten – Ideen für die Umsetzung konkreter Projekte	
AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen	10
Baden-Württembergischer Landesverband für Prävention und Rehabilitation gGmbH (bwlV)	12
Hekatron Technik GmbH, Hekatron Vertriebs GmbH & Sparkasse Markgräflerland	14
Senioren- und Pflegezentrum Rupprechtstegen GmbH	16
Aareon AG	18
Stufenplan »Arbeit und Alter« für Arbeitgeber	20
Die Finalisten – Ideen für die Initiierung eines systematischen Prozesses	
Caritasverband für die Stadt Köln e.V.	22
GLOBUS Betriebe GmbH & Co. KG	24
Merz Pharma GmbH & Co. KGaA	26
Weitere aktive Arbeitgeber	
BBBank eg	28
pme Familienservice Gruppe	30
Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin	32
Ideen, die inspirieren	34
Die gewaltigen Herausforderungen flexibel angehen	36
»Arbeit und Alter« – ein Themenfeld der berufundfamilie gGmbH	38
Faktenblatt »Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ruhestand«	39

»Arbeit und Alter« – Zukunft der Arbeit gestalten

Der Arbeitsmarkt steht vor einer historisch einmaligen Herausforderung: Rund 20 Mio. Menschen werden bis zum Jahr 2030 das Rentenalter erreichen. Mit ihnen droht den Betrieben kollektive Arbeitskraft und wichtiges Know-how von Leistungsträgern verloren zu gehen. Gleichzeitig fehlt der Nachwuchs. Arbeitgeber sind gefordert, dieser Kulisse betriebliche Lösungen entgegenzustellen.

Die berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung hat sich zur Aufgabe gemacht, Arbeitgeber darin zu unterstützen, den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand flexibler zu gestalten. Denn gerade Arbeitgeber haben große Handlungsspielräume, um die letzte Erwerbsphase aktiv zu gestalten.



**Flexible Übergangsphasen schaffen bedeutet
Mehrwerte für Unternehmen und Beschäftigte
schaffen.**

Arbeitgeber profitieren von vielfältigen Vorteilen:

- Verlängerung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter und damit ihres weiteren Einsatzes im Betrieb
- Erhalt des Know-hows der älteren Generation und dessen schrittweise Übertragung an jüngere Kollegen
- Stärkere Identifizierung älterer Beschäftigter mit dem Arbeitgeber
- Erhöhung der Bindung von Leistungsträgern
- Senkung des Krankenstands älterer Beschäftigter
- Stärkung der Arbeitgebermarke und damit positiver Einfluss auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter
- Festigung des wirtschaftlichen Standorts bzw. der Region

Auch die Beschäftigten sind auf der Gewinnerseite:

- Größere Wahlfreiheit in Bezug auf mögliche Arbeitsformen und Arbeitszeiten
- Förderung der körperlichen und mentalen Gesundheit – eine elementare Bedingung für längere Beschäftigung
- Steigerung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit und dem eigenen Lebensentwurf
- Verbesserung ihrer Employability durch altersgerechte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Der Ideenwettbewerb

Wie können konkret Maßnahmen zur Gestaltung eines flexiblen Übergangs aussehen? Diese Frage steht im Mittelpunkt des Ideenwettbewerbs »Arbeit und Alter«. Der erstmals im April 2014 von der berufundfamilie gGmbH ausgeschriebene Wettbewerb bietet Arbeitgebern eine Plattform, die den anstehenden demografischen Veränderungen aktiv begegnen und kreative Konzepte realisieren möchten. Er ruft Arbeitgeber aller Größenordnungen und Branchen, aus dem privaten wie dem öffentlichen Bereich auf, betriebliche Maßnahmen zu entwickeln, die den neuen gesellschaftlichen Bedürfnissen entsprechen.

Die betrieblichen Lösungen sollen

- den Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Rente als längere Phase betrachten,
- ältere Beschäftigte darin unterstützen, diese Lebensphase flexibel und bedarfsgerecht gestalten zu können,
- die Aufrechterhaltung bzw. den Ausbau der Fähigkeiten älterer Beschäftigter ermöglichen,
- den vielfältigen Lebensentwürfen älterer Beschäftigter gerecht werden,
- die Beteiligung Älterer in der Gesellschaft – in Beruf, Familie, Ehrenamt – fördern.

Acht Experten unterschiedlicher Fachbereiche, die damit aus ganz unterschiedlichen Perspektiven auf das Themenfeld »Arbeit und Alter« blicken, bilden die kompetente Jury des Ideenwettbewerbs. Warum sie sich für das Thema engagieren? Hier die Antworten:



»In den nächsten 15 Jahren werden 20 Mio. Menschen das Rentenalter erreichen. Weder die Wirtschaft noch die Gesellschaft kann auf die Fähigkeiten, Erfahrungen und das Engagement älterer Menschen verzichten. Deshalb setzen wir uns als Stiftung für ein neues Verständnis von Arbeit und Alter ein und fördern betriebliche Lösungen, die die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft stärken und zugleich der Vielfalt der Arbeits- und Lebensformen älterer Menschen gerecht werden.«

Dr. h.c. Frank-Jürgen Weise
Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, Vorsitzender des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit



»Das Thema »Arbeit und Alter« ist mir ein wichtiges Anliegen, weil es Chancen für alle Seiten birgt – für Unternehmen, Mitarbeiter und unsere Gesellschaft.«

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner
Inhaberin des Lehrstuhls für Entrepreneurial Finance, unterstützt durch die KfW Bankengruppe, Technische Universität München



»Arbeit und Alter, das ist in Europa eine der größten Herausforderungen für alle gesellschaftlichen Kräfte und besonders für die Gewerkschaften. Wir gestalten seit Jahrzehnten die Arbeitswelt erfolgreich gemeinsam mit den Sozialpartnern, durch alle Krisen hindurch. Und wir brauchen dafür die Ideen aus den Betrieben, da, wo Menschen gemeinsam arbeiten, altern und Erfahrungen sammeln, wie man im Erwerbsleben gesund und zufrieden bleibt. Diese Erfahrungen sind für uns für zukünftige Lösungen von zentraler Bedeutung.«

Reiner Hoffmann
Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes



»Arbeit und Alter ist für die Arbeitgeber ein Schlüsselthema, um im demografischen Wandel wettbewerbsfähig zu bleiben. Es gilt, die Potenziale älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertzuschätzen und ihre Erfahrung sowie Motivation für das Unternehmen zu erhalten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gemeinsam gefordert, lebenslange Weiterbildung und Gesunderhaltung stärker als Selbstverständlichkeit zu begreifen. Der Wettbewerb »Arbeit und Alter« zeigt uns dafür innovative Wege auf.«

Ingo Kramer
Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

»Arbeit und Alter«

Berücksichtigt werden sowohl völlig neue Projekte als auch die innovative Erweiterung bestehender Maßnahmen. Da der Ideenwettbewerb zukunftsgerichtet ist und die Unterstützung der Preisträger bei der Umsetzung vorsieht, werden zur Prämierung vor allem solche Ideen ausgewählt, die noch nicht implementiert sind.

Einen entscheidenden Schritt voran – die Gewinner, Finalisten und weitere aktive Arbeitgeber

Die Bandbreite der beteiligten Branchen umfasst das Gesundheitswesen, den Finanzdienstleistungssektor und den Handel. Auch unterschiedliche Größenklassen sind vertreten: Das kleinste Unternehmen zählt gut 170, das größte über 121.500 Beschäftigte. Das zeigt: Die Gestaltung des Übergangs von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand ist ein betriebliches Handlungsfeld, das alle Arbeitgeber betrifft.

Alle Teilnehmer beweisen Weitblick. Ob mit einer Projektidee oder einem umfassenden Konzept – die Arbeitgeber zeigen, wie unterschiedlich Lösungen zur Flexibilisierung des Übergangs von der Erwerbsarbeit in die Rente aussehen können. Wichtig ist vor allem: Diese Arbeitgeber haben die gesellschaftlichen Herausforderungen und den Bedarf betrieblichen Handelns erkannt und wollen ihre Ideen jetzt Wirklichkeit werden lassen.

Vorgestellt werden in dieser Broschüre:

- die beiden Gewinner
- die acht Finalisten – mit Ideen für die Umsetzung konkreter Projekte oder mit Ideen für die Initiierung eines systematischen Prozesses
- drei weitere aktive Arbeitgeber*

* Die Lösungen dieser Arbeitgeber liefen außerhalb des Wettbewerbs, da sich die Projekte zum Bewerbungszeitpunkt bereits in einem fortgeschrittenen Umsetzungsstadium befanden.



»Die steigende Lebenserwartung im Alter ist eine wichtige Errungenschaft, nicht zuletzt da ein großer Teil der gewonnenen Jahre in Gesundheit verbracht werden. Eine neue Lebensphase kristallisiert sich im späteren Alter heraus, die gesellschaftlich erst neu definiert werden muss. Das Projekt »Arbeit und Alter« beteiligt sich an dieser wichtigen Debatte, indem es die Möglichkeiten und Grenzen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die Einstellungen der Unternehmen in den Fokus rückt.«

Prof. Dr. Michaela Kreyenfeld
Fakultätsmitglied der Hertie School of Governance und Leiterin der Abteilung »Ökonomische und soziale Demografie« am Max-Planck-Institut für demografische Forschung in Rostock



»Wir alle werden älter und wollen nicht aufs Altenteil geschoben werden. Unsere Lebenserfahrung ist kostbar und kann für alle eine Bereicherung werden, wenn wir auch im Alter noch etwas zu tun haben.«

Dr. Henning Scherf
Bürgermeister und Präsident des Senats der Freien Hansestadt Bremen a.D.



»Innovative Lösungen zum Thema »Erwerbstätigkeit und Ruhestand« sind ein Schlüssel zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels. Dabei gilt es, die Potenziale älterer Beschäftigter zu erhalten und zu erweitern. Denn: Immer mehr Menschen im siebten Lebensjahrzehnt wollen laut einer Studie des BIB über das 65. Lebensjahr hinaus erwerbstätig bleiben. Hier gilt es, flexible und individuell gestaltbare Lösungen zu schaffen, um Möglichkeiten für ein längeres und erfülltes Erwerbsleben zu generieren.«

Prof. Dr. Norbert Schneider
Direktor des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB), Wiesbaden



»Deutschland braucht einen Mentalitätswechsel: Statt ältere Arbeitnehmer frühzeitig in den Ruhestand zu schicken, müssen Anreize zur längeren Beschäftigung gesetzt werden. Jedes Unternehmen profitiert, wenn es ihm gelingt, Fachkräfte auch nach dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze an den Betrieb zu binden. Denn diese Arbeitnehmer besitzen oftmals jahrzehntelange Erfahrung und spezielles Know-how. Damit der Wandel am Arbeitsmarkt gelingt, braucht es positive Unternehmensbeispiele.«

Dr. Dorothea Siems
Chefkorrespondentin für Wirtschaftspolitik, DIE WELT/Welt am Sonntag

Demografiemanagement @Deutsche Telekom

Der Mehrwert für die Deutsche Telekom AG

Die Deutsche Telekom AG möchte präventiv auf den fortlaufenden Wandel des Arbeitsmarkts, der sich auch in der Alterung der Belegschaft abzeichnet, reagieren. Der älteren Beschäftigtengeneration soll eine größere Wertschätzung entgegengebracht werden. Zudem soll die Einarbeitung ihrer Nachfolger in eine komplexe Expertenfunktion erleichtert werden.

Die Idee

Unter dem Dach **Demografiemanagement@Deutsche Telekom** wurde das Projekt **Tandem** konzipiert. Tandem sieht unterschiedliche Tandem- und Tridem-Modelle vor, mit denen zum einen flexible Arbeitszeitangebote ausgebaut und zum anderen die Interaktion der Generationen im Haus gefördert werden.

Drei verschiedene Modelle mit unterschiedlichen Zielsetzungen wurden entwickelt. Im sogenannten **Wissenstransfer-Tandem** sollen generationenübergreifende Arbeitskonstellationen gebildet werden. Ein ausscheidender, meist älterer Beschäftigter gibt dabei innerhalb eines definierten Zeitraums sein Wissen an seinen Nachfolger weiter. Denkbar ist hier nicht nur die direkte Zusammenarbeit von Einzelpersonen, sondern auch ein Projektgruppencharakter. So können ausscheidende Wissensträger ihr Know-how weiterhin in den Gesamtkonzern einbringen – z. B. in Form einer längerfristigen Coaching-Funktion. Das Wissenstransfer-Tandem eignet sich sowohl zur generellen Weitergabe von Wissen als auch zur Einarbeitung in eine Führungsaufgabe.

Bei dem **Teilzeit-Tandem** teilen sich zwei – z. B. ältere – Beschäftigte in Teilzeit die Aufgaben einer Stelle. Anders als beim klassischen Job-Sharing und Job-Splitting erhalten die Beschäftigten bei diesem flexibleren Modell einen eigenen Arbeitsplatz und können die Verteilung ihrer Arbeitszeit selbstbestimmt gestalten. Beim erweiterten **Tridem-Modell** teilen sich drei Beschäftigte die Aufgaben von zwei Arbeitsstellen. Dabei sind verschiedene generationentechnische Konstellationen möglich.

Um den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der Modelle zu erhöhen, hat die Deutsche Telekom unternehmensinterne und -externe Roll-out-Strategien entwickelt. Unternehmensintern werden die zur Verfügung stehenden Tandem- und Tridem-Stellen über das Intranet und Telekom Social Network ausgeschrieben. Ein speziell zugeschnittenes Assessment-Center unterstützt die Auswahl der Beschäftigten, die neben Kommunikationsfähigkeit und Kompromissbereitschaft auch ausreichend Empathie mitbringen sollten. Unternehmensexterne Strategien zur Steigerung der Popularität dieser Modelle werden in Form von Fachvorträgen und Aufsätzen in der Fachliteratur umgesetzt.

Die Grundidee des Projekts wurde über eine im Vorfeld durchgeführte Befragung älterer Beschäftigter gewonnen. Ein extra gebildetes Projektteam entwickelte die Tandem-Modelle. Ein bereichsübergreifendes Projektteam arbeitete anschließend die personalwirtschaftlichen, arbeitsrechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen aus.

Die Herausforderung

Bei der Ausarbeitung der Tandem-Modelle stellten sich operative Herausforderungen auf arbeitsrechtlicher, systemtechnischer und personalwirtschaftlicher Ebene. Hier zwei Beispiele.

Eine Frage ist, inwiefern zwei Personen mit Führungsverantwortung arbeitsrechtlich konform als Tandem abgebildet werden können. Denn unter rechtlichen Gesichtspunkten kann nur eine Person disziplinarische, Haftungs- und Kostenstellenverantwortung innehaben. Die Lösung liegt in der Formalie: Führungskräfte-Tandems werden mit »Leiter und Vertreter«-Logik umgesetzt. Ein Tandem-Partner übernimmt die Leiterrolle und besitzt die volle Verantwortung, während sein Tandem-Partner als Vertreter des Leiters abgebildet wird.

Um den Anforderungen des SAP-Systems entsprechen zu können, werden hinsichtlich der Tandem-Modelle zwei Planstellen mit gleicher Wertigkeit (Eingruppierung) eingerichtet und als Tandem-Planstellen gekennzeichnet.

Gewinner



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

Deutsche Telekom AG, Bonn

Branche

Telekommunikation

Beschäftigte

114.749 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
in Deutschland

www.telekom.com

Wertschätzung

Der Impuls

Die Tandem-Modelle tragen im hohen Maße zu einem flexiblen Übergang zwischen der Erwerbsarbeit und dem Ruhestand bei. Durch die Möglichkeit der flexiblen Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit können ältere Beschäftigte den Weg in den Ruhestand selbstbestimmt und fließend gestalten. Sie erhalten die Chance, mehr Zeit für eine ehrenamtliche Arbeit oder Familienaufgaben aufzubringen. Zudem eröffnen sich für sie auch nach Renteneintritt Optionen, im Rahmen von Projektgruppen ihr Know-how weiter in das Unternehmen einzubringen.

Das Wissenstransfer-Tandem bedeutet einerseits eine praktische Nachfolgeregelung und fördert andererseits die generationenübergreifende Wertschätzung der älteren und erfahrenen Mitarbeitergeneration. Es unterstützt jüngere Mitarbeitergenerationen dank der fokussierten Einarbeitung, frühzeitig eine Führungsposition zu übernehmen. Über den Austausch zwischen den Generationen wird Wissen gebündelt. Das kann sogar im Idealfall zu zukunftssträchtigen Innovationen führen.



Die Bewahrung von fachlichem Know-how und Kompetenzen der älteren Generation gewinnt für unsere Unternehmen an immer größerer Bedeutung.

Dr. Wolfgang Brnjak,
*Leiter Compensation, Benefits
& Pension Services (HBS-CBP)*



Engagiert umsteigen oder sanft

Der Mehrwert für die Kreissparkasse

Die Zielgruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird immer wertvoller. Die Kreissparkasse hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Motivation sowie die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmergeneration »Ü 55« langfristig zu erhalten. Dieses Ziel ist nur mit frühzeitigem Engagement seitens des Unternehmens zu erreichen. Der Finanzdienstleister hat deshalb ein Konzept entwickelt, das von Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr direkt in Anspruch genommen werden kann.

Die Idee

Ältere Beschäftigte und ihre Erfahrungen werden länger gebraucht als früher. Statt auf das Vorruhestandsmodell »Altersteilzeit mit Freiphase« zu setzen, hat die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen das zukunftsweisende Programm »Engagiert umsteigen und sanft aussteigen« entwickelt. Mit diesem Konzept werden neue Perspektiven für die Arbeitnehmergeneration ab 55 Jahren entwickelt. Die Grundlage dafür bildet eine Fokusgruppenbefragung, in der ältere Mitarbeiter berichten können, welche Aspekte der Arbeitsgestaltung für sie wichtig sind. Daraus werden altersgerechte Maßnahmen abgeleitet. Die Initiative geht von der Projektgruppe »Beruf und Alter« aus. Die Projektgruppe führt die Maßnahmen ein und überprüft deren Wirkungsweise. In dieser innovativen Arbeitsgemeinschaft engagieren sich ältere Beschäftigte sowie der Vorstand der Sparkasse. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die fortlaufende interne Kommunikation, die auch die Sensibilisierung der Führungskräfte zum Ziel hat.

Erfolgreich realisiert werden konnten bereits die Konzeptbestandteile »Teilzeit im Alter« und »Umstieg im Alter«. Das Arbeitszeitmodell »Teilzeit im Alter« sieht zwei Möglichkeiten vor: Beschäftigte mit 55 Jahren können ihre Arbeitszeit um mindestens 20 % reduzieren und dabei einen Aufschlag von 8 % auf ihr bisheriges Gehalt beziehen. Beschäftigte ab 60 Jahren, die ihre Arbeitszeit um mindestens 40 % verringern, erhalten einen finanziellen Aufschlag von 10 %. Dies gilt auch für Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit in Fortführung der ersten Stufe um weitere 20 % reduzieren. Erste Erfahrungen zeigen: Mitarbeiter, die das Modell des sanften Ausstiegs für sich gewählt haben, betrachten z. B. einen zusätzlichen freien Tag als sehr gewinnbringend.

Unter dem Motto »Umstieg im Alter« beraten die Personalreferenten der Kreissparkasse die Beschäftigten, wenn sie nach langjähriger Tätigkeit mit Führungsverantwortung oder im Vertrieb einen anderen Arbeitsplatz suchen. Diese individuelle Hilfe ermöglicht es den Mitarbeitern, die neue Tätigkeit für die letzten Jahre ihrer Berufstätigkeit auszuüben.

Angespornt durch den Ideenwettbewerb Arbeit und Alter, bietet der Finanzdienstleister Hospitationen und Personalentwicklungsprogramme sowie Seminarprogramme für Ältere an. Bei Letzteren sollen die älteren Beschäftigten arbeitsbegleitenden Input erhalten, der auf den Ausbau und den richtigen Einsatz ihrer Potenziale abzielt. Die Seminare haben unter anderem zum Ziel, das geistige Wohlbefinden und die körperliche Gesundheit der 55plus-Beschäftigten zu fördern.

Zum weiteren Ausbau des Gesamtkonzepts werden Maßnahmen wie Lebensarbeitszeitkonto, altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes (z. B. größerer Bildschirm), spezielle Angebote im Rahmen von »Beruf und Gesundheit« und der Aufbau von Wissensdatenbanken in einzelnen Bereichen diskutiert.

Ein Plus: Die Bestandteile sind kombinierbar. So kann ein Beschäftigter zunächst den Ausstieg aus einer Führungsposition wählen und ergänzend seine Arbeitszeit reduzieren. Weiter besteht die Möglichkeit des Umstiegs, z. B. aus dem Vertrieb ins Back Office. Weitere attraktive Zusatzleistungen sind die Angebote zur Aufrechterhaltung der physischen und mentalen Gesundheit (Fitness-Check und anschließendes individuelles Gesundheitsprogramm, Seminar »Chancen 55plus«) sowie Beratungen zum Renteneintritt und zur Ruhestandsgestaltung.

Gewinner



**Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen**

Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Branche

Finanzdienstleistungen

Beschäftigte

1.555 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen der Anteil der über 50-Jährigen bei rund 28 % liegt

www.ksk-es.de

Motivation & Wahlmöglich

aussteigen

Die Herausforderung

Bei kleinen Teams mit speziellem Fachwissen stellt die Umsetzung eines Mitarbeiters oftmals eine Herausforderung dar. Eine der zu lösenden Fragen ist: Wie können die Aufgaben, die durch die Reduzierung des Beschäftigungsgrads eines älteren Mitarbeiters frei werden, auf das restliche Team umgelegt werden? Ein Ansatz lautet: Nachwuchskräfte, die sich in Entwicklungsprogrammen befinden, werden vermehrt dort eingesetzt, wo ein älterer Beschäftigter seine Arbeitszeit reduziert. Die Chance für die jungen Kollegen: Der Mitarbeiter wächst schneller in die Praxis hinein.

Der Impuls

Mit ihrem Gesamtkonzept gestaltet die Kreissparkasse eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewinnbringende Übergangsphase. Sie ermöglicht nicht nur einen sanften Ausstieg, sondern eröffnet auch die Chance, im Alter nochmals umzusteigen – und das begleitet durch Hospitationen und PE-Programme. Durch die Kombinierbarkeit der Module werden vielfältige Wahlmöglichkeiten für ältere Beschäftigte eröffnet: von der Weiterbildung und Weiterentwicklung bis hin zum sanften Ausscheiden.



Das Konzept ist nicht auf der grünen Wiese entstanden, sondern in der Diskussion mit den 55plus-Mitarbeitern. Damit trifft es den Bedarf.

Michael Bügler,
Leiter der Abteilung
Personalbetreuung
und -entwicklung



hkeiten

Generationenvielfalt aktiv

Der Mehrwert für die AOK Hessen

Für die AOK Hessen ist ein wertschätzender und Werte erzeugender Umgang mit den Beschäftigten und der Beschäftigten untereinander essenziell. Dazu ist auch ein Aufbrechen von möglichen stereotypen Altersbildern dienlich. Denn individuelle und kollektive Altersbilder können positiv wie negativ den Blick auf Beschäftigte, Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte beeinflussen und entsprechend wirken. Das Ziel der Projektidee ist es, sich von Defizitbetrachtungen des Alters wegzubewegen und stattdessen einen liberalen und pluralen Blick auf das Lebensalter zu fördern. Für die AOK Hessen ist es eine Zukunftsfrage, die Potenziale aller Beschäftigten optimal zu nutzen.

Die Idee

Wie sehen sich ältere, langjährige Beschäftigte und wie werden sie von anderen wahrgenommen? Welches Selbstverständnis haben die mittlere Generation und die Generation Y und wie sind deren Fremdbilder? Welche ggf. unterschiedlichen Vorstellungen und Sichtweisen haben die Beschäftigten? Diesen Fragen will die AOK Hessen mittels einer systematischen Analyse der Fokusgruppen nachgehen. Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Mit ihnen soll eine wirksame

Weiterentwicklung des bereits vorhandenen umfassenden Demografie-Management-Konzepts »Generationenvielfalt bei der AOK Hessen – Chancen für die Zukunft« erreicht werden. Das Konzept wurde 2007 eingeführt und sieht für alle Mitarbeitergruppen u. a. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und Förderung des Wissens- und Gesundheitsmanagements vor.

Mit der Fokusgruppenbefragung konzentriert sich die AOK Hessen auf die Kulturdimension von Arbeit und Alter. Mit dem neuen Projekt werden die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen eingebunden.

An der **Fokusgruppenbefragung** nehmen Beschäftigte verschiedener Mitarbeitergenerationen sowie Führungskräfte in fünf halbtägigen Workshops teil. Folgende fünf Fokusgruppen sind vorgesehen: Personalbereich (gleichzeitig Pilotgruppe zur Evaluierung der empirischen Erhebungsmethode und des Forschungsdesigns), Generation Y, mittlere Generation, langjährig Erfahrene und Führungskräfte. Die Befragung wird durch eine hypothesengeleitete Fragebogenerhebung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer flankiert, über die sowohl offene als auch anonymisierte Einstellungen erhoben werden können.

Die Herausforderung

Die Herausforderung ist es, über Altersbilder zu sprechen, ohne neue Stereotype zu generieren. Die Tücke steckt hierbei im Detail: Ab welchem Alter zählen Beschäftigte zu den »Älteren«? Setzt ein Durchschnittsalter nicht wieder einen ungewollten Referenzrahmen? Die AOK möchte nicht etwa spezielle Maßnahmen für die Altersgruppe 50plus implementieren, sondern im Sinne des Generationenvielfaltkonzepts statt auf das chronologische Alter u. a. auf die Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung setzen. Das entspricht nicht nur dem gewünschten individualisierten Ansatz, es ist auch besser mit den Regelungen zur Gleichstellung vereinbar.

Finalist



AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen

Branche

Öffentliche Verwaltung in der Gesundheitsversicherung

Beschäftigte

3.597 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand 1.12.2014)

www.aok.de

gestalten!

Der Impuls

In dieser Projektidee zeigt sich ein Aspekt, der für alle Arbeitgeber wichtig ist, die Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeitswelt entwickeln: Es braucht Bewegung in den Köpfen. Jede/r einzelne Mitarbeiter/in muss sich von häufig eindimensionalen Vorstellungen des Alters lösen – als Grundvoraussetzung dafür, dass das Konzept und die Maßnahmen für ältere Beschäftigte erfolgreich sind. Indem die AOK die Altersbilder auf Unternehmensebene erhebt, erhält sie konkrete Informationen darüber, ob sich die eigenen Beschäftigten durch Selbststereotypisierung Blockaden in ihrem Handeln setzen. Durch die Einbeziehung aller Altersgruppen animiert sie zudem zu einem offenen Dialog zwischen den Generationen.



Alle Altersgruppen verfügen über spezifische Talente, Befähigungen und Erfahrungen, die es sowohl wertzuschätzen als auch zu nutzen gilt.

Karlheinz Löw,
Direktor Personal- und
Ressourcenmanagement



Kulturdimension & Altersbilder



Älter werden im bwlv

Der Mehrwert für die Unternehmen

Demografiefest werden – das ist der Antrieb des bwlv. Das bedeutet auch, die Gruppe der über 50-Jährigen als eine tragende betriebliche Säule mit konkreten Maßnahmen in ihrer Motivation und Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Immer größere Arbeitsverdichtung und neue Rahmenbedingungen können gerade für diese Gruppe zu Belastungen – auch psychischen – führen. Der größte prozentuale Anteil der Krankheitsfälle liegt in der Altersgruppe zwischen 51 und 60 Jahren. Dem will der bwlv durch einen neuen Umgang mit dem Thema »Älterwerden im Beruf« entgegenwirken.

Die Idee

Die Steuerungsgruppe »Betriebliches Gesundheitsmanagement« hat sich gemeinsam mit dem Betriebsrat und mit Unterstützung einer externen Demografieberatung vorgenommen, die personalpolitischen Maßnahmen für ältere Beschäftigte systematisch zu entwickeln und aufzubauen. Das Projektergebnis: Durchgeführt werden soll ein dreitägiges Orientierungsseminar, in dem zunächst die Situation und die Bedarfe älterer Beschäftigter in den 53 Einrichtungen der 25 Stadt- und Landkreise erfasst werden. Für das Seminar werden die Teilnehmer so ausgewählt, dass ein möglichst breites Spektrum der Beschäftigten abgedeckt wird (verschiedene Altersstufen ab 55 Jahren, Gender, Migration, unterschiedliche Positionen im Unternehmen). Am dritten Seminartag wird die Geschäftsführung eingebunden, deren Teilnahme neben der anderer Führungskräfte zur Nachhaltigkeit beitragen soll.

Aus dem Seminar sind Maßnahmen abzuleiten, weiterzuentwickeln und an die innerbetrieblichen Strukturen anzupassen. Bereits jetzt hat der bwlv viele Maßnahmen benannt, die je nach Bedarf der Beschäftigten angeboten werden können: Von Informationsveranstaltungen zum Thema »Pflegerische Angehörige« über Wissensmanagement und Fortbildungsmaßnahmen bis zu der Frage nach dem Übergang aus Erwerbsarbeit in ehrenamtliche Aufgaben ist ein breiter Mix an Maßnahmen für den bwlv denkbar.

Die Haltung der Geschäftsführung und der mittleren Führungskräfte prägt die Kultur im Unternehmen. Für den bwlv ist daher die begleitende Sensibilisierung der Führungskräfte essenziell. Sie sollen schließlich für die Fragen und Bedürfnisse der Beschäftigten ein offenes Ohr haben. Um dies zu erreichen, werden sie speziell geschult, lebensphasenorientierte Mitarbeitergespräche zu führen. In diesen stellt sich z. B. die Aufgabe, Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr zur Teilnahme an dem Pilotprojekt »Orientierungsseminar« zu motivieren.

Damit das Thema »Älterwerden im Beruf« das gesamte Unternehmen durchdringen und ein neuer kultureller Umgang geschaffen werden kann, ist es das Ziel, das Projekt auch in verschiedenen Gremien wie Leitungstagung, Strategiegruppen und bei Betriebsversammlungen darzustellen.

Finalist



Baden-Württembergischer Landesverband für Prävention
und Rehabilitation gGmbH (bwlv), Renchen

Branche

Gesundheits- und Sozialwesen

Beschäftigte

Rund 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Knapp 46 % der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt. 10 % haben bereits das 60ste Lebensjahr überschritten.

www.bw-lv.de

Sensibilität

Die Herausforderung

Für viele Beschäftigte ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Situation häufig mit Widerständen verbunden. Diese müssen überwunden und ein offener und tabufreier Austausch mit der eigenen Situation angeregt werden. Hier setzt der bwlv auf die Partizipation, die in dem Orientierungsseminar und damit auch in der Entwicklung altersgerechter Maßnahmen zum Tragen kommt.

Der Impuls

Das Projekt macht deutlich: Sensibilität ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von passgenauen Maßnahmen für die ältere Belegschaft. Erst wenn Führungskräfte für die Belange dieser Zielgruppe sensibilisiert sind, lässt sich das Thema innerbetrieblich vorantreiben. Sensibilität ist aber auch im Umgang mit den Älteren gefragt. Mit den Orientierungsseminaren gelingt es dem bwlv, auf diese Beschäftigten zuzugehen, etwaige Ängste zu erkennen und Wege zu suchen, diese zu überwinden. Der partizipative Ansatz der Seminare macht es zudem möglich, Maßnahmen abzuleiten, die von den älteren Beschäftigten wirklich gewünscht sind und somit greifen können.



Demografische Entwicklungen sollen für unser Unternehmen planbar und Teil einer gezielten Personalentwicklung werden.

Christian Heise,
Geschäftsführer bwlv



& Partizipation

Kompetenzbilanzierung für langjährige

Der Mehrwert für die Unternehmen

Das Alter der Belegschaften steigt bei Hekatron und auch bei der Sparkasse an. Beide Unternehmen möchten ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bündeln, um gemeinsam Angebote zu entwickeln, die dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der letzten beruflichen Phase sowie der Nutzung und Weitergabe des Erfahrungswissens dienen. Auf Grundlage dieser Angebote sollen zudem flexible Berufsausstiegsmodelle und Unterstützungsmaßnahmen bei der Orientierung für die nachberufliche Phase entworfen werden.

Die Idee

Die Hekatron Technik GmbH, Hekatron Vertriebs GmbH und die Sparkasse Markgräflerland bilden gemeinsam mit dem Gesundheitsressort Freiburg seit dem Jahr 2007 die »Firmenkooperation familienfreundlicher Unternehmen«. Für Hekatron und die Sparkasse war es daher eine logische Folge, die Projektidee gemeinsam zu entwickeln und einzureichen.

Hekatron hat ein Orientierungsseminar für die Zielgruppe der über 55-Jährigen entwickelt, das seit einigen Jahren auch für die Sparkasse offen ist und inzwischen von beiden Unternehmen weiterentwickelt wird. Ziel des Orientierungsseminars ist es,

Antworten auf folgende Fragen zu erhalten: Wie sehen die Beschäftigten ihre Rolle in der letzten Erwerbsphase und welche beruflichen und auch außerberuflichen Ziele haben sie? Welche Vorstellungen hat das Unternehmen? Welche Pläne haben die älteren Beschäftigten für die Zeit nach dem Berufsaustritt? Was muss geplant, organisiert und erarbeitet werden, um die verschiedenen Ziele zu erreichen? Wie kann das Unternehmen dabei zu einer Win-win-Situation beitragen?

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Orientierungsseminars wird das Pilotprojekt »Kompetenzbilanzierung« für langjährig Beschäftigte mithilfe des ProfilPASS in einer unternehmensübergreifenden Gruppe durchgeführt. Der ProfilPASS ist ein Instrument, mit dem das Erfahrungswissen, das in verschiedenen Lebensbereichen entwickelt wurde – also berufliche wie auch außerberufliche Stärken und Kompetenzen –, erfasst und im weiteren Prozess für den Beschäftigten und seine Führungskraft nutzbar gemacht wird. Die Teilnehmer werden bei der Arbeit mit dem ProfilPASS sowie bei der Erstellung ihrer Kompetenzbilanzen begleitet und auf das Gespräch mit der Führungskraft zur Gestaltung der letzten beruflichen Phase vorbereitet.

Die von den Teilnehmern erarbeiteten Ziele werden mit den zuständigen Führungskräften besprochen, um sie schließlich in die betriebliche Personalentwicklung einfließen zu lassen. Auf übergeordneter Ebene findet im Nachgang zu den Seminaren ein Austausch zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und teilnehmenden Beschäftigten zur Evaluation des Prozesses statt.

Finalisten

HEKATRON

Hekatron Technik GmbH, Hekatron Vertriebs GmbH, Sulzberg

Branche

Produzierendes Gewerbe (Produkte und Systeme für den Brandschutz)

Beschäftigte

Die Hekatron Technik GmbH und die Hekatron Vertriebs GmbH zählen 686 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Anteil der über 50-Jährigen liegt bei knapp 34 %.

www.hekatron.de

Sparkasse Markgräflerland

Sparkasse Markgräflerland, Müllheim-Weil

Branche

Finanzdienstleistungen

Beschäftigte

Bei der Sparkasse Markgräflerland sind 408 Personen beschäftigt, von denen etwa 28 % das 50ste Lebensjahr überschritten haben.

www.sparkasse-markgraeflerland.de

Beschäftigte

Die Herausforderung

Eine große Hürde besteht in der Macht der Gewohnheit. Oft verharren Beschäftigte – und auch Führungskräfte – im bislang Bekannten, so auch bei der Gestaltung ihrer letzten Arbeitsphase. Mit der ProfilPASS-Arbeit wird der Teilnehmer umfassend darin unterstützt, den Blick auf sich selbst und auf seine Kompetenzen zu richten. Das erleichtert es ihm, neue Perspektiven einzunehmen, den Blick für neue Optionen zu weiten und die Eigeninitiative zur Gestaltung des Übergangs zu wecken.

Der Impuls

Der Kooperationsgedanke von Hekatron und der Sparkasse ist beispielhaft. Durch die Zusammenarbeit können viele Maßnahmen leichter umgesetzt werden. Inhaltlich ist vor allem der gezielte Blick auf die Stärken älterer Beschäftigter wichtig. Denn erkennen die einzelnen Personen die Stärken, Wünsche und Bedürfnisse für sich selbst, können diese auch dem Unternehmen besser zugutekommen bzw. Berücksichtigung finden. Dies kann einen essenziellen Impuls für mehr Motivation in der letzten beruflichen Phase und auch den Erhalt und die Weitergabe von Wissen geben.



Es wird deutlich, dass jeder Berufsaustritt eine individuelle Komponente hat. Eine eigene Klarheit in der letzten beruflichen Phase zu entwickeln, hilft nicht nur dem Mitarbeitenden, sondern auch dem Unternehmen.



Mechthild Ehses-Flohr
Beratung und Prozessbegleitung
Hekatron Technik GmbH/
Hekatron Vertriebs GmbH



Stephan Grether
Abteilungsleiter Personal
Sparkasse Markgräflerland

Firmenkooperation & Eigeninitiative



E.V.A.S

Der Mehrwert für das Senioren- und Pflegezentrum

Der Pflegebereich ist eine der Branchen, in denen sich der Fachkräftemangel schon heute deutlich abzeichnet. Beschäftigte gehen ab dem 50. Lebensjahr häufig aus gesundheitlichen und familienbedingten Gründen (z. B. Pflege von Angehörigen) aus dem Beruf heraus. Jüngere Menschen, die eine Ausbildung anstreben, stehen jedoch nicht ausreichend zur Verfügung, um diese Lücke zu füllen. Das Senioren- und Pflegezentrum Rupprechtstegen sieht eine große Chance gegen den Fachkräftemangel darin, Pflegekräfte nach ihrer Familienphase als Rückkehrer wiederzugewinnen, und vor allem darin, für Beschäftigte insgesamt die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass sie auch für ältere Beschäftigte attraktiv sind.

Die Idee

Arbeitskonzepte für ältere Pflegenden fehlen bislang völlig. Das hängt u. a. mit dem defizitären Bild zusammen, das in der Branche und auch den Medien noch weit verbreitet ist: Zu schwer, zu anstrengend, zu belastend – so wird Pflege von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Das Senioren- und Pflegezentrum will ein positives Bild von älteren Pflegenden zeigen, eine neue Sichtweise auf deren Ressourcen und Kompetenzen richten und die Chancen für ältere Pflegenden deutlich machen.

Dazu beitragen soll das bislang bundesweit einzigartige Projekt E.V.A.S. Dieses basiert auf den Erfahrungen des Senioren- und Pflegezentrums, dass insbesondere ältere Beschäftigte – bei Anerkennung ihrer Bedürfnisse bezüglich Arbeitsrhythmus, Tätigkeitsumfeld und sozialem Gefüge – dauerhaft in der Lage sind, den hohen Anforderungen an Bezugspflege und dem hohen Verantwortungsgrad in der Schwerstpflge gerecht zu werden.

E.V.A.S steht für die Begriffe **Erfahrung**, **Verantwortung** im **Alter** und **Salutogenese**, die die alters- und altersgerechten Aspekte des neuen Arbeitsverständnisses umschreiben: »Erfahrung« bezeichnet Expertenfunktion, Bezugspflege, Empathie und Kommunikationssicherheit. »Verantwortung« steht für Selbstregie und bedürfnisgeleitete Pflege sowie Weiterentwicklung durch Fortbildung. Bezogen auf »im Alter« kommen die Punkte überschaubarer Arbeitsplatz und Tätigkeiten, paritätisches Team ohne Leader und Freizeitsicherheit durch Rollplan hinzu. »Salutogenese« umfasst ein gesundes Arbeitsumfeld, Licht, Farbe, Boden, Wohlfühlatmosphäre und einen ruhigen, positiven Lebens- und Arbeitsraum.

Gebildet werden spezielle E.V.A.S-Teams, in denen die Mitglieder mindestens 45 Jahre alt sein müssen. Diese spezialisierten Pflegeteams werden in der Schwerstpflge ortsgebundener und personenabhängiger Menschen in der Altenhilfe eingesetzt.

Das Senioren- und Pflegezentrum Rupprechtstegen kann bereits positive Erfahrungen mit den neuen Arbeitsfeldern für die älteren Beschäftigten vorweisen: Seit 2011 ist ein fünfköpfiges E.V.A.S-Team im Einsatz, dessen Arbeitszufriedenheit zusammen mit dem Institut für Gerontologie und Ethik Nürnberg neben dem Pflegekonzept evaluiert wurde. Entscheidungsspielraum, Sinn in der Arbeit, Zeitflexibilität, Zeitsouveränität und Gesundheitsförderung sind wesentliche Elemente, die es zu berücksichtigen gilt. Die Mitarbeiterinnen, die aus anderen Teams in das E.V.A.S-Team gewechselt waren, zeigten eine höhere Arbeitsplatzzufriedenheit und auch Motivation, im Beruf zu bleiben. Sie berichten zum einen von einem ruhigen Arbeitsumfeld, in dem sie sich besser auf die Bewohner und die Pflgetätigkeiten konzentrieren können. Zum anderen schätzen sie, dass sie gleichberechtigt und selbstbestimmt arbeiten und ihre jeweiligen Stärken einbringen können. Nicht zuletzt erfahren die Beschäftigten eine Wertschätzung durch den stetigen offenen Austausch und ihre Expertenfunktion in der Schwerstpflge. Dazu zählt auch die Thematisierung von Gefühlen und Erfahrungen, mit denen sie im Arbeitsalltag konfrontiert sind.

Finalist

E.V.A.S

ERFAHRUNG
VERANTWORTUNG IM ALTER
SALUTOGENESE



Vis-à-Vis®

Senioren- und Pflegezentrum Rupprechtstegen GmbH

Branche

Gesundheits- und Sozialwesen

Beschäftigte

174 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in dem Senioren- und Pflegezentrum und seiner nahe gelegenen Betriebsstätte tätig. Ein Drittel der Beschäftigten hat bereits das 50ste Lebensjahr überschritten.

www.pflegezentrum-rupprechtstegen.de



Ältere Pflegende mit ihrem großen Kompetenzfundus sind für unsere Gesellschaft unverzichtbar und werden zur tragenden Säule in der Versorgung.

In Zukunft sollen weitere Tätigkeitsfelder in Pflegesettings unter Beachtung des erarbeiteten E.V.A.S.-Konzepts entwickelt werden, um noch mehr altersgerechte Arbeitsplätze in einer altersgerechten Arbeitsumgebung zu gestalten.

Der Impuls

Diese Projektidee öffnet den Blick auf das, was ältere – erfahrene – Beschäftigte besonders gut können. Ein positives Bild des Alters wird geprägt. Der paritätische Ansatz der Arbeitsorganisation fördert das Wohlbefinden und auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen: Stärken können eingebracht werden und Leitungsfunktionen für bestimmte Aufgaben in gemeinsamer Abstimmung gesucht werden.

Sabine L. Distler,
*Dipl.-Psychogerontologin,
Mitglied der Geschäftsleitung,
ALWO Unternehmensgruppe*



Neue Arbeitsfelder & Leistungsfähigkeit



Menschen im Fokus bei Aareon

Der Mehrwert für die Aareon AG

Auch im fortgeschrittenen Alter mit Freude und hoher Motivation dabei sein – dabei möchte Aareon Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, die auch noch in einem späteren Lebensalter der Erwerbsarbeit nachgehen.

Die Idee

Ziel der Aareon AG ist es, die lebensphasenorientierte Personalpolitik systematisch auszubauen. Dabei sollen bestehende personalpolitische Maßnahmen an die verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten – und damit auch an die Bedürfnisse der älteren Belegschaft – angepasst und auch neue bedarfsgerechte Angebote geschaffen werden. Der ganzheitliche Ansatz sieht ausdrücklich vor, ein offenes Miteinander von Jung und Alt zu fördern.

Auf der Basis von Ist-Analysen der vorhandenen personalpolitischen Angebote für die verschiedenen Lebensphasen sowie Workshops zur Reflexion der Ist-Situation wurde das Projekt »Menschen im Fokus bei Aareon« entwickelt. Das Projekt gliedert sich in fünf Teilprojekte.

Die Teilprojekte »Kommunikation« (1) und »Prozesse« (2) werden begleitend eingesetzt, um Maßnahmen transparent zu machen und in der Organisation zu verankern. Beschäftigte, die mit ihrem Alter eine bestimmte Lebensphase repräsentieren, sind dabei beispielsweise gefragt, eine Leuchtturmfunktion zu übernehmen und die Themen in die Organisation zu transportieren.

In dem Teilprojekt »Starten, Ankommen, Bleiben« (3) werden Ideen zur Personalauswahl sowie Bindung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Zielgruppen sind hier Jugendliche und jüngere Erwachsene.

Unter dem Titel »Alt und Jung im Dialog« (4) wird bewusst die interne Vernetzung zwischen Jung und Alt gefördert. Von den gegenseitigen Erfahrungen und Impulsen können schließlich alle profitieren. Um das wichtige Fachwissen der Beschäftigten an Aareon entsprechend binden zu können, sollen Mentoring-Tandems mit Fokus auf Wissenskultur und Transfer von Fachwissen/Lebenserfahrung eingesetzt werden.

Das Teilprojekt »Älterwerden im Beruf« (5) befasst sich mit der Gestaltung des Übergangs in die Rentenphase und sieht die Erarbeitung von Angeboten vor, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Beruf bleiben können. Hier kann auf unterschiedliche Bedürfnisse flexibel reagiert werden. Oftmals möchten ältere Beschäftigte den zeitlichen Arbeitsumfang ihrer bisherigen Erwerbstätigkeit einschränken, weil sie sich z. B. um ihre Enkelkinder kümmern möchten. Neben der Arbeitszeitgestaltung ist aber auch eine Flexibilität in der Arbeitsorganisation möglich, beispielsweise wenn Mitarbeiter von der Führungs- in die Fachschiene wechseln möchten.

In den Teilprojekten 3 bis 5 werden in einem zusätzlichen Arbeitspaket Ideen entwickelt, wie soziales Engagement passend zur jeweiligen Lebensphase umgesetzt werden kann.

Die Herausforderung

Die Unterstützung des Projekts durch die Führungskräfte ist entscheidend für den Erfolg. Da der Vorstand hinter dem Projekt steht, sind beste Voraussetzungen dafür geschaffen, dieses in alle Hierarchieebenen hineinzutragen.

Eine wichtige Funktion kommt der fortlaufenden Kommunikation zu. Diese dient nicht nur der sachlichen Information der Belegschaft, sondern trägt dazu bei, Hebel in den Köpfen umzulegen und neue Ideen für den Übergang in den Ruhestand zuzulassen.

Finalist



Aareon

Aareon AG, Mainz

Branche

IT-Dienstleister, Beratungs- und Systemhaus für die Immobilienwirtschaft

Beschäftigte

779 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen rund 29 % älter als 50 sind

www.aareon.com



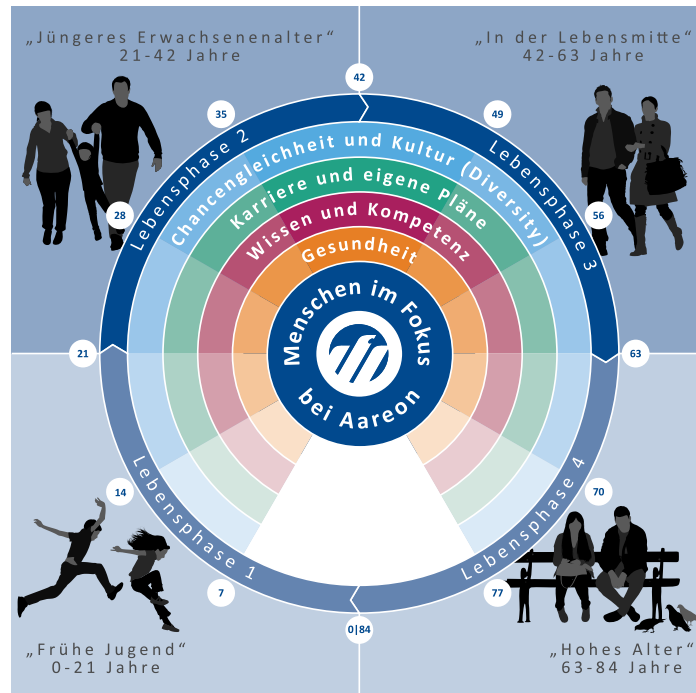
Dabei sind es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Leben ins Projekt bringen, durch das eigene Alter eine bestimmte Lebensphase repräsentieren, eine Leuchtturmfunktion übernehmen sowie die Themen in die Organisation transportieren – und das mit Spaß!



Der Impuls

Das Projekt spiegelt einen ganzheitlichen Ansatz wider, bei dem Aareon nicht nur in besonderer Weise die verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt, sondern auch auf die Vernetzung der Generationen setzt. Die Beschäftigten erhalten die Möglichkeit, ihren außerberuflichen Interessen – wie sozialem Engagement – nachzugehen und so ihre Potenziale wunschgemäß einzusetzen. Die Verknüpfung der Generationen hat für das Unternehmen den Vorteil, dass das wichtige Know-how ausscheidender Beschäftigter nicht plötzlich verloren geht, sondern schrittweise auf jüngere Generationen übertragen werden kann. Ältere Beschäftigte können wiederum durch neue Impulse von jüngeren profitieren.

Sylvia Clöer,
Direktorin Personal
und Organisation,
Aareon AG



*Vernetzung
der Generationen &
mit Freude dabei*

Stufenplan »Arbeit und Alter«

		Zeitflexibilität erhöhen	Arbeit altersgerecht organisieren	Miteinander der Generationen fördern	Personal altersgerecht gewinnen und entwickeln
1	Ausgangslage analysieren	Altersstruktur			
		Belegschaft			
		Bestandsaufnahme und Evaluierung vor			
		Benchmarking in Bezug auf a			
		Bestandsaufnahme vorhandener Arbeitszeitmodelle und Nutzung nach Zielgruppen	Analyse des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und Arbeitsprozesse	Befragungen von Fokusgruppen	Personalbedarfsanalyse
			Alterssimulationen		Kompetenz- und Potenzialanalyse
			Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung*		Qualifikationsbedarfsanalyse
2	Betriebliche Angebote ausbauen	Flexible Pausenregelungen	Förderung von Teamarbeit	Altersgemischte Teams	Förderung des lebenslangen Lernens
		Gleitzeit/ Vertrauensarbeitszeit	Vertretungsregelungen	Paten-/ Mentorenmodelle	Altersübergreifende Lerngruppen
		Reduzierte Arbeitszeiten	Anpassung der Arbeitsinhalte an reduzierte Arbeitszeiten	Tandemmodelle	Senior-Azubis/ Senior-Trainees
		Flexibilisierung des Ausstiegs	Job-Enrichment/ Job-Enlargement	Planung und Gestaltung von Übergabeprozessen	Weiterbildungsangebote mit altersgerechter Didaktik
		Arbeitszeitkonten/ Zeitwertkonten	Belastungsstreuung/ Job-Rotation	Nutzung von Instrumenten zur (Erfahrungs-)Wissensweitergabe	Innerbetriebliche Praktika
		Altersgerechte Schichtplanung	Aktive Einhaltung des Arbeitsschutzes	Nachfolgeplanungen	Planung von Karriere- und Ruhestandswegen
		Telearbeit/ mobiles Arbeiten	Reduktion von Arbeitsbelastungen	Einbeziehung älterer Beschäftigter in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für Senioren	»Horizontale« Karrierewege ermöglichen
		Job-Sharing	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung		Mitarbeitergespräche/ Zukunftsgespräche
		Zusatzurlaub/ Sonderurlaub	Betriebsvereinbarungen	*verpflichtend im Arbeitsschutzgesetz und den Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften festgelegt	Gezielte Personalgewinnung älterer Fachkräfte
		Sabbaticals			Altersgerechte Auswahlverfahren und Bewertungsverfahren
					Seminare zur Ruhestandsgestaltung
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Kommunikation			
		Vorteile und Möglichkeiten einer altersgerechten Personalpolitik bekannt machen			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Betriebliche Ansprechpartner benennen (z. B. Übergangsmanger)			
		»Neue« Altersbilder im Betrieb fördern			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Austausch und Vernetzung fördern (z. B. durch Generationendialog, Stammtische, betriebliche Netzwerke)			
		Jünger			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Führung			
		Führungskräfte sensibilisieren und gewinnen			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Handlungshilfen für Führungskräfte			
		Leitbild der wertschätzenden			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Mitarbeitergespräche			
		Partizipationsprozesse fördern			
3	Altersgerechte Unternehmenskultur fördern	Kriterien wertschätzender un			
		Evaluation und Controlling der Maßnahmen			
4	Nachhaltigkeit sichern	Sicherstellung			
		Prognosen der zukünftigen Rahmenbedingungen und Bedarf			



Gesundheit erhalten	Rentner einbinden und beschäftigen	Beruf und Pflege vereinbaren**	Bürgerschaftliches Engagement unterstützen
---------------------	------------------------------------	--------------------------------	--

Strukturanalyse

Umfeldbefragung

Bestandener personalpolitischer Maßnahmen

Altersgerechte Personalpolitik

Krankenstandsanalyse	Analyse der aktuellen und zukünftigen Bedarfe/ Einsatzmöglichkeiten	Befragungen zu aktuellen und erwarteten Pflegeaufgaben	Ermittlung des vorhandenen Engagements der Belegschaft
		Recherche zu Beratungs- und Pflegeangeboten	Recherche zu regionalen Ehrenamtsstrukturen
Aktive Pause	Einladung von Ruheständlern zu Feiern und besonderen Anlässen	Enttabuisierung des Themas »Pflege«	Freistellung fürs Ehrenamt
Ruheraum	Zugang zur Kantine für Ruheständler	Zeitflexibilität (siehe 1. Spalte)	Teilnahme an sozialen Gemeinschaftstagen/betrieblich organisierte Ehrenamtsaktionen
Ergonomieschulung	Zusendung der Mitarbeiterzeitung	Notfallpläne/ Vertretungsregelungen	Kooperationen mit Ehrenamtsbörsen
Förderung von Bewegung, Sport und Entspannung	Zugang zum Intranet	Interne oder externe Information und Beratung für Pflegende	Förderung von Schüler- bzw. Schulpatenschaften älterer/ ehemaliger Beschäftigter
Gesundes Essen in der Kantine/ Ernährungsberatung/Kochkurse	Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt (ggf. in Teilzeit)	Kompetenzseminare für Pflegende***	Unterstützung von Nachbarschaftshilfe
Betriebsärztliche (Vorsorge-)Untersuchung	Beschäftigung als Senior Expert	Vermittlung oder Bereitstellung von Senioren- und Pflege-Services***	Aufbau/Unterstützung von Generationennetzwerken
Gesundheitstag	Springerpool	Finanzielle Unterstützung	Social Sponsoring
Gesundheitslotsen	Begleitung des beruflichen Rollenwechsels	Pflege-Guides	
Gesundheitscoaching	Mentoren für den Wiedereinstieg	**eine detaillierte Übersicht finden Sie im Stufenplan »Beruf und Pflege«	
Kurse zum Stressmanagement, Konfliktbewältigung etc.		***ggf. in Kooperation mit anderen Arbeitgebern	
Psychosoziale Beratung			
Betriebliches Eingliederungsmanagement			

Wie und womit beginnen und wie fortfahren? Das sind die Fragen, die sich Arbeitgeber hinsichtlich der Gestaltung zunächst stellen.

Eine praktische Hilfestellung bietet der von der berufundfamilie gGmbH entwickelte Stufenplan »Arbeit und Alter«. Er stellt auf vier aufeinander aufbauenden Stufen insgesamt 112 Einzelmaßnahmen vor, die die Entwicklung einer vorausschauenden Personalpolitik für die »Generation Übergang« ermöglichen.

Schon mit der gezielten und systematischen Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsfelder und der Anpassung bestehender Angebote an die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten als Zielgruppe kann viel erreicht werden. Unter Umständen müssen lediglich einige wenige ergänzende Maßnahmen umgesetzt werden. Nicht zuletzt geht es darum, möglichst passende Maßnahmen anzubieten. Denn eine erfolgreiche Personalpolitik berücksichtigt die Unterschiedlichkeit der Lebensentwürfe und fördert die Nutzung von bedarfsgerechten Maßnahmen.

Über gesetzliche Rahmenbedingungen und betriebliche Angebote informieren

Vielfältige Optionen fürs Arbeiten im Alter aufzeigen

Best-Practice-Beispiele bekannt machen

Alle Generationen einbinden und das Thema an die gesamte Belegschaft adressieren

Externe Öffentlichkeitsarbeit

Leitenden und altersgerechten Führung

Trainings zur Förderung von wertschätzender und altersgerechter Führung

Bedingungen für altersgerechter Führung bei Beurteilungen, Beförderung und Honorierung aufnehmen

Überprüfen der Bedarfsgerechtigkeit und Passgenauigkeit der Maßnahmen

Anpassung und Weiterentwicklung der Maßnahmen

Caritas 55plus

Der Mehrwert für den CV Köln

Das gut implementierte Personalentwicklungskonzept des Caritasverbands sieht sowohl Maßnahmen für den Einstieg, für eine Orientierungsphase, für Phasen mit Um- und Aufbrüchen als auch für den Ausstieg aus dem CV Köln vor. Diese berücksichtigten bislang jedoch nur unzureichend die besonderen Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen. Angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Beschäftigten liegt dem Caritasverband besonders daran, das Angebot bedarfsgerecht auf Beschäftigte ab 55 Jahren zuzuschneiden. So soll beispielsweise das Mitarbeiterjahresgespräch gezielt auf die Bedarfe der 55plus-Generation hin weiterentwickelt werden. Der Verband möchte sich damit nicht nur weiter als attraktiver Arbeitgeber etablieren, sondern auch einen Kulturwandel erreichen: Die Erfahrung der älteren Beschäftigten ist wertzuschätzen und ihre letzte berufliche Phase soll mit Aufgaben gefüllt werden, die für die Beschäftigten und die Organisation einen Mehrwert bedeuten.

Finalist



für Köln

Caritasverband für die Stadt Köln e.V. (CV Köln)

Branche

Gesundheits- und Sozialwesen

Beschäftigte

1.550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 45 Jahren. Gut 40 % von ihnen sind älter als 50 Jahre. Die Führungskräfte haben ein Durchschnittsalter von 49 Jahren.

www.caritas-koeln.de

Die Idee

Entwickelt wurde ein Gesamtkonzept mit dem Titel »Caritas 55plus«. Es gewährleistet, dass das Angebot für die älteren Beschäftigten nicht in einer Einzelmaßnahme mündet, sondern sich an möglichst vielen Stellen in dem strategischen Personalentwicklungskonzept entfaltet. Gesteuert wird »Caritas 55plus« von einer eigens gebildeten Projektgruppe, zu der sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen und Rentner zählen. Die Maßgabe ist: So individuell wie die Beschäftigten sind, so vielfältig und dabei aufeinander abgestimmt haben die Angebote zu sein.

Folgende Phasen von »Caritas 55plus« sollen zum Ziel führen:

Phase 1 – Analyse

Hier werden die bisherige Organisationskultur und die Personalentwicklungsinstrumente hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit für ältere Beschäftigte analysiert und bewertet.

Phase 2 – Weiterentwicklung

Die Projektgruppe wird auf Basis der Analyse zielgruppenspezifische neue Instrumente entwickeln und bestehende Instrumente weiterentwickeln. Die Ideen für einen breiten Mix an Maßnahmen bestehen bereits: Hospitations- und Praktikaangebote für ältere Beschäftigte, Mitarbeiterjahresgespräche, Gesundheitsförderung, Besinnungstage, Fortbildungen, Tandem-Modelle für Alt und Jung oder der Erhalt von Wissen bei ausscheidenden Beschäftigten sowie die Förderung des Ehrenamts.

Phase 3 – Testphase

In der Testphase sollen die neu entwickelten Instrumente mit der Zielgruppe abgeglichen und die weiterentwickelten Maßnahmen erprobt werden.

Phase 4 – Implementierung und Nachhaltigkeit

Die anschließende flächendeckende Implementierung soll durch Kommunikationsmaßnahmen – die sich vor allem auch an die Führungskräfte richten – flankiert werden.

*Kulturwandel
kein Wa-
den Ruh*



Wir sind gefordert, eine Unternehmenskultur auf den Weg zu bringen, die auch den Wert dieser Mitarbeitenden für den Verband anerkennt. Die letzte berufliche Arbeitsphase soll für den Mitarbeitenden kein Warten auf den Ruhestand sein.



Die Herausforderung

Eine Schwierigkeit hinsichtlich der Umsetzung ergibt sich für den CV Köln aus der Heterogenität der Arbeitsbereiche. Es gilt, passgenaue Lösungen für die unterschiedlichen Bereiche wie z. B. die ambulante und stationäre Pflege, die Kindertagesstätten und die Verwaltung zu entwickeln. Dazu werden die jeweilige Arbeitsorganisation und die Anforderungen an die Mitarbeitenden genau beleuchtet und erarbeitete Maßnahmen angepasst.

Der Impuls

Die besondere Beteiligung von Rentnern kann auch für andere Arbeitgeber eine Anregung sein. Nicht nur die Perspektive von älteren Beschäftigten, sondern auch die von Beschäftigten im Ruhestand kann dazu beitragen, dass die Maßnahmen bedarfsgerecht entwickelt werden.

Projektteam
Organisationsentwicklung:



Elisabeth Diekmann,
Stab Organisationsentwicklung



Kerstin Schmidt,
Geschäftsfeldleitung Personal



Dr. Birgit Stinner-Meißen,
Personalentwicklerin



**&
rten auf
estand**

Kompetenz zählt

Der Mehrwert für GLOBUS

Mit dem Engagement für eine altersgerechte Personalpolitik will GLOBUS seine Arbeitgebermarke stärken. Dabei geht es vor allem darum, einen möglichen wachsenden Fachkräftebedarf in Zukunft decken zu können. In den nächsten zehn Jahren könnte schließlich ein Viertel der Beschäftigten das Unternehmen aufgrund des Erreichens des Rentenalters verlassen. Deren Know-how soll jedoch erhalten bleiben.

Die Idee

GLOBUS bietet in allen Betrieben bereits eine umfangreiche Palette an Maßnahmen zur Realisierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik an. Relevante personalpolitische Handlungsfelder – wie etwa Arbeitszeitgestaltung, Einstellungs- politik, Personaleinsatz und Gesundheitsförderung – sollen jetzt altersgerecht ausgebaut werden. Der Plan ist, bereits vorhandene Maßnahmen weiterzuentwickeln und mit neuen Maßnahmen zu vernetzen. Die Maxime lautet dabei, dass die Maßnahmen individuell und bedarfsbezogen zum Einsatz kommen.

Hier einige konkrete Beispiele:

- Älteren Beschäftigten soll ein »Herausschleichen« aus dem Arbeitsleben durch stufenweise Arbeitszeitreduzierung ermöglicht werden.
- Eine Führungsfunktion kann in reduzierter Vollzeit wahrgenommen werden.
- Rentner können nach Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung nachgehen oder reaktiviert werden. Sie könnten z. B. bei Schulungen von Auszubildenden zum Einsatz kommen.
- Die Einstellungspolitik ist zu erweitern. So sollen in Zukunft weiterhin gezielt auch ältere Personen angesprochen und eingestellt werden.
- E-Learning-Angebote und individuelle Selbstlerneinheiten sollen zur Fortbildung von älteren Beschäftigten beitragen.
- Um die Gesunderhaltung der Beschäftigten und damit auch der älteren Zielgruppen weiter zu fördern, ist der Einsatz von »Ergo-Scouts« anvisiert.
- Bei der Arbeitszeitgestaltung sollen auch zunehmend private Aktivitäten – also familiäre Aufgaben und Ehrenamt – Berücksichtigung finden.

Zur Bekanntmachung der Maßnahmen sollen diese in den internen Medien vorgestellt werden. Dazu dient auch der geplante Austausch zwischen den Betrieben, der dazu noch zur Weiterentwicklung der Maßnahmen beitragen kann. Über diese Wege kann aus Einzelfalllösungen Wissen und Kompetenz für das gesamte Unternehmen generiert werden. GLOBUS bezeichnet dies als einen Weg der Kontinuität der kleinen Schritte.

Finalist



GLOBUS Betriebe GmbH & Co. KG, St. Wendel

Branche

Handel, SB-Warenhäuser

Beschäftigte

17.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von über 42 Jahren

www.globus.de

Kontinuität

Die Herausforderung

Als wichtigen Erfolgsfaktor für ihre gesamte familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik stuft GLOBUS die Kommunikation ein. Auch die altersgerechten Maßnahmen gilt es über eine umfangreiche und systematische Kommunikation in allen Betrieben bekannt zu machen, zu erklären bzw. transparent darzustellen.

Der Impuls

Das Konzept nutzt und verbindet in neuer Weise bereits vorhandene Möglichkeiten und kombiniert diese durch neue Optionen. Damit erhöht sich die Lösungsvielfalt, die sehr individuelle Ausgestaltungen erlaubt. Das zeigt: Die Gestaltungsräume für Unternehmen sind groß, wenn ein Umdenken gewollt ist. Ein besonderer Nebeneffekt der altersgerechten Personalpolitik zeichnet sich zudem ab: Sie bringt eine noch stärkere Vernetzung in den Betrieben.



Bisher galt immer die Denkweise, es bis zum Renteneintritt zu schaffen. Wir müssen hier umdenken und gerade diese Potenziale versuchen zu heben. Wir müssen es anpacken und zwar richtig.

Petra Kannengießer,
*Projektleiterin berufundfamilie
und Bereichsleiterin Systeme*



*der kleinen Schritte &
Lösungsvielfalt*

Systematische Begleitung älterer

Der Mehrwert für Merz Pharma

Im Sinne einer nachhaltigen Personalpolitik, einer umfassenden Corporate Social Responsibility (CSR) und zur Stärkung der Arbeitgebermarke nach innen und außen will sich das Unternehmen nun auch der älteren Zielgruppe – und damit dem Thema »Arbeit und Alter« – verstärkt widmen. Eine systematische Vorbereitung auf den Übergang in den Ruhestand fehlte bisher für Beschäftigte wie für das Unternehmen. Bislang waren hier der besondere Einsatz einzelner Vorgesetzter oder die Eigeninitiative der Beschäftigten gefragt. Diese wichtige Systematik, die Beschäftigten und Führungskräften dient, soll jetzt geschaffen werden.

Die Idee

Ein Gesamtkonzept sieht ein Bündel von ineinandergreifenden Maßnahmen vor. Da Regelungen zu Arbeitszeit und -ort bereits länger etabliert sind, kann der Maßnahmenmix auf Vorhandenem aufbauen. Somit sind Entwicklung und Umsetzung praktikabel und zugleich mit einem geringen zusätzlichen Kostenaufwand verbunden.

Zunächst wurde eine Steuerungsgruppe gegründet, an der Personalabteilung und Betriebsrat beteiligt sind. Sie hat die Aufgabe, die Maßnahmen zu planen und in das Gesamtkonzept zu integrieren. Input für die Maßnahmengestaltung liefern eine zurückliegende Mitarbeiterbefragung und der ständig im Austausch mit den Beschäftigten stehende Betriebsrat. Erfahrungswerte fließen aber auch durch die Umsetzung der Tarifvereinbarungen der letzten Jahre ein.

Finalist



Merz Pharma GmbH & Co. KGaA, Frankfurt am Main

Branche

Produzierendes Gewerbe, Pharmazie

Beschäftigte

748 Beschäftigte, von denen 63 % weiblich sind.
Etwa ein Viertel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist über 50 Jahre alt.

www.merz.de

Folgende Module aus dem anvisierten Maßnahmenmix sind bereits vorhanden:

- Angebot zur Altersteilzeit
- Altersfreizeit ab 57 Jahren, die 2,5 Stunden bezahlte Freizeit pro Woche bedeutet
- Alternierende Telearbeit
- »RV 80« – reduzierte Arbeitszeit von 80 % bei 100 % Bezahlung
- Weiterbeschäftigung in der Rente in Einzelfällen in gegenseitiger Abstimmung zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber

Folgende Maßnahmen befinden sich noch in der Planungs- bzw. Konkretisierungsphase:

- Sicherstellung von Wissenserhalt und -transfer. Hier wird ein bereits vorhandenes Nachhaltigkeitsprojekt bei Merz genutzt, das sich mit Wissenserhalt und -transfer beim Ausscheiden von Beschäftigten befasst und diesen für die ältere Zielgruppe adaptiert.
- Planungsgespräche im Rahmen der internen Mitarbeitergespräche, in denen mit Beschäftigten ab 55 Jahren der Rentenübergang thematisiert wird. Hier sollen u. a. bestehende familiäre und ehrenamtliche Verpflichtungen – auch mit Blick auf die Zeit nach dem Renteneintritt – berücksichtigt werden.
- Vorbereitungsseminar durch eine externe Fachkraft für Betroffene ab 55 Jahren, in dem über Beschäftigungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen bis zum Ruhestand und danach gesprochen wird.
- Coaching-Angebot für Beschäftigte ab 55 Jahren für persönliche Fragen und Problemstellungen bzgl. der Zeit vor und nach Rentenbeginn. Die Durchführung erfolgt durch eine externe Fachkraft.
- Rentenberatung – Beratung zu Rentenfragen im Betrieb durch die Deutsche Rentenversicherung

Personalpo
Gesamtk
in alle Betr

Beschäftigter

Die Maßnahmen sollen durch eine umfassende Information und Kommunikation in alle Betriebsebenen hinein begleitet werden. Abschließend sollen die Auswertung und Dokumentation des Projekts sowie die Ermittlung von Verbesserungspotenzialen erfolgen.

Die Herausforderung

Wie schnell und wie erfolgreich die Maßnahmen entwickelt und in das Gesamtkonzept integriert werden können, ist auch eine Frage personeller und zeitlicher Ressourcen. Dank der Steuerungsgruppe gelingt die regelmäßige intensive Auseinandersetzung mit den Fragestellungen und ein stetiges Vorankommen ist gewährleistet.

Die alters- und altersgerechten Maßnahmen können nur dann Mehrwerte erbringen, wenn sie Akzeptanz in allen Beschäftigtengruppen – und damit auch in anderen Altersgruppen – finden. Beschäftigten jüngerer Alters soll aufgezeigt werden, dass die Maßnahmen in ein personalpolitisches Gesamtkonzept eingebettet sind, das allen Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen zugutekommt. Hier greifen fortlaufende Information und Kommunikation.

Der Impuls

Merz Pharma lebt hier Wichtiges vor: Die Gestaltung der Übergangsphase sollte bewusst und systematisch erfolgen. Diese Vorgehensweise ist in der Regel zeitintensiver als die Entwicklung von losgelösten Einzelmaßnahmen und geschieht nicht von heute auf morgen. Gelingt sie, ist sie aber von besonderer Nachhaltigkeit geprägt. Setzt die Entwicklung auf bereits vorhandene Konzepte auf, können außerdem zeitliche Ressourcen und Kosten reduziert werden.



Der gelingende Übergang in den Ruhestand soll nicht mehr wie bisher nur vom Zufall, der Führungskompetenz einzelner Vorgesetzter oder der Eigeninitiative der Beschäftigten abhängen.

Dr. Rüdiger Koch,
Projektleiter und
Betriebsratsvorsitzender a. D.



litisches
onzept &
iebsebenen

Zeit für Veränderung

Der Mehrwert für die BBBank

Die BBBank will dem bereits heute festzustellenden Fach- und Führungskräftemangel, den sie künftig auch in ihrer Branche weiter wachsen sieht, entgegenwirken. Dabei entwickelt die Bank neue, kreative Lösungen und stellt sich damit auch den gesellschaftlichen Herausforderungen.

Die Umsetzung

Die Anzahl geeigneter Schulabsolventen – und damit Nachwuchskräfte – ist bundesweit rückläufig. Recruitment-Bemühungen in dieser Gruppe, die nicht nur Ressourcen binden, sondern auch kostenintensiv sind, reichen nicht aus, um den Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Ziel der BBBank ist es daher, bestehende Potenziale weiterer Bewerbergruppen zu identifizieren und diese zu aktivieren. Der Finanzdienstleister hat in diesem Zusammenhang die Erfahrung gemacht, dass insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die z. B. nach einer längeren Elternzeit wieder erfolgreich in das Unternehmen integriert wurden, engagiert zum Erfolg der Bank beitragen. Diese Erfahrungen haben dazu geführt, den Wiedereinstieg in Verbindung mit einer qualifizierten Ausbildung auszuweiten. Zugrunde legt die Bank dabei auch die Erkenntnis, dass die Arbeitswelt der Zukunft »Zick-Zack-Karrieren« akzeptiert, denn auch Umwege führen ans Ziel.

Nach einer gründlichen strategischen Analyse wurde von der Personalentwicklung das **Ausbildungsprogramm »Zeit für Veränderung«** konzipiert und pilotiert, das sich an Menschen in der zweiten Lebenshälfte richtet. Bei der Entwicklung galt es, wichtige Kooperationspartner, wie z. B. die Berufsschulen, die Kontaktstellen »Frau und Beruf« sowie die Agenturen für Arbeit, zu gewinnen und einzubinden.

Das Ergebnis ist das derzeit einmalige Angebot zu einer vollumfänglichen zweijährigen Ausbildung zur Bankkauffrau bzw. zum Bankkaufmann mit IHK-Abschluss. Die BBBank ist bundesweit die einzige Genossenschaftsbank, die diese Ausbildung für Neu- und Wiedereinsteiger anbietet und anschließend den Absolventen eine Fach- und Führungskarriere ermöglicht. Gewonnen werden sollen ältere Auszubildende, die mit entwickelter Persönlichkeit und Lebenserfahrung die Bank bereichern und so zur Entwicklung der Unternehmenskultur beitragen. Willkommen sind insbesondere Personen, die nach einer längeren Familienphase den (Wieder-)Einstieg in den Beruf suchen.

Passende Personalentwicklungsinstrumente (z. B. moderierter Generationendialog) werden eingesetzt, um die Auszubildenden im Rahmen der Ausbildung und während der Integrationsphase in das Unternehmen zu begleiten. Die älteren Auszubildenden werden bereits während der Ausbildung mit jungen Auszubildenden in gleichen Kursen und Berufsschulklassen zusammengeführt. Darüber hinaus treffen ältere Auszubildende auch auf junge Ausbildungsbetreuer. Von dem Generationenmix profitieren alle Seiten: die Jungen durch die Erfahrungswerte der Älteren, die Älteren durch die frischen Ideen der Jünger.

Flankierend erfolgt die regelmäßige Information über das Ausbildungsangebot an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Weitere aktive
Arbeitgeber

BB  **Bank**

BBBank eG, Karlsruhe

Branche

Finanzdienstleistung

Beschäftigte

Rund 1.720 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
die in über 100 Filialen in 13 Bundesländern tätig sind

www.bbbank.de

Potenziale
Zick-Zack-

Die Erfahrung

Bereits 2012 konnte die BBBank über den Ausbildungsgang sechs Beschäftigte gewinnen. Auch 2013 und 2014 wurden jeweils sechs Personen über diesen Weg eingestellt. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen laut BBBank eine besonders hohe Bindung zu dem Unternehmen. Schon während der Ausbildung ist ihr Engagement sehr ausgeprägt.

Der Impuls

Mit ihrem Ausbildungsprogramm schafft die BBBank ein Bewusstsein für unterschiedliche Arbeitsbiografien und trägt dazu bei, diese wertzuschätzen. Die Maßnahme steuert damit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bei. Der Finanzdienstleister gewinnt auf direktem Weg Fachkräfte, die nach eigenem Anspruch ausgebildet sind und zudem noch über eine entwickelte Persönlichkeit und Lebenserfahrung verfügen.



Die Zukunft der Arbeit ist eine Aufgabe für heute.

Sibylle König,
*Leiterin Personal-Bereich,
BBBank eG*



*aktivieren &
Karrieren*

Smart Kita

Der Mehrwert für den pme Familienservice

Die Kinderbetreuung birgt einerseits ein hohes Zufriedenheitspotenzial; andererseits sind die Arbeitsbedingungen durch hohe psychische, kognitive und physische Belastungen gekennzeichnet. Ein beträchtlicher Teil der Erzieherinnen und Erzieher scheidet deshalb schon frühzeitig aus dem Erwerbsleben aus. Nur 11,7 % der berufstätigen Erzieherinnen und Erzieher sind älter als 55 Jahre. Das ist eine erheblich niedrigere Quote als in anderen Dienstleistungsberufen. Der pme Familienservice möchte den Erzieherberuf – insbesondere für ältere Beschäftigte – attraktiv und stressarm gestalten und somit die Potenziale Älterer in der Belegschaft erhalten.

Die Umsetzung

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundforschungsprojektes Smart Kita wurden zunächst die konkreten belastenden Bedingungen in Kinderbetreuungseinrichtungen analysiert. Darauf aufbauend wurde ein modulares Lösungskonzept entwickelt, das die Belastungen reduzieren und die Arbeitszufriedenheit erhöhen soll. Die Umsetzung wird derzeit in einer Kindertagesstätte in Frankfurt am Main pilotiert. Sie folgt dabei drei Prämissen: der Beteiligung aller Interessengruppen (Kinder, Eltern sowie

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), der möglichen Übertragbarkeit auf andere Kinderbetreuungseinrichtungen und der Reduzierung der Arbeitsbelastung durch technikgestützte Lösungen, also technische Assistenzsysteme.

Drei Module wurden im Projekt Smart Kita entwickelt:

- 1. Gezieltes Pausen- und Regenerationskonzept**, das individuelle Vorlieben berücksichtigt und aktive, entspannende oder soziale Pausen ermöglicht. Hier sollen die Beschäftigten angeleitet werden, in den Pausen ihre individuellen Regenerationswünsche zu realisieren. Online-basierte und mobile Feedbackgeräte sowie gezielte Regenerationsangebote machen es den Beschäftigten möglich, ihre Stressbalance positiv zu beeinflussen.
- 2. Spezifische Software**, die über Terminals basierend auf Tablets zugänglich ist. Durch eine Digitalisierung verschiedener Dokumente dient sie der Erleichterung der Arbeitsorganisation und der Dokumentationspflichten, z. B. bei der Erstellung von Wochenberichten oder auch in der Kommunikation mit Eltern.
- 3. Lärmmanagementsystem**: u. a. werden mittels eines Lärm-Monitorings und Lärm-Tagebuchs Lärmspitzen erfasst und visualisiert. Anhand dieser Daten werden die pädagogischen Fachkräfte für lärmintensive Situationen sensibilisiert und können bei Bedarf pädagogische Interventionen einleiten.

In der Modellkita des pme Familienservice wird die Technik im laufenden Betrieb erprobt. Erzieherinnen und Erzieher sowie Eltern werden dabei kontinuierlich eingebunden, um eine nutzerorientierte Technik zu entwickeln. Rückmeldungen werden an die Technikpartner zurückgespiegelt und Anpassungen vorgenommen.

Um den spezifischen Anforderungen der älteren Beschäftigten im Rahmen der Maßnahmenumsetzung gerecht zu werden, werden alle Maßnahmen sowie deren Entwicklungsschritte in regelmäßigen Abständen gesondert mit einem eigens für das Projekt initiierten Ältestenrat diskutiert und dessen Prüfung unterworfen. Der Ältestenrat besteht aus Beschäftigten der pme Familienservice Gruppe aus dem Rhein-Main-Gebiet im Alter ab 50 Jahren.

Die Erfahrung

Der Real-Life-Charakter, die Durchführung des Testpilots in einer Modellkita, gibt schnellen Aufschluss über die Sinnhaftigkeit der Angebote und deren Praktikabilität. Es kommen fortlaufend Rückmeldungen von den verschiedenen Nutzerinnen und Nutzern, die zu einer Optimierung der Module beitragen. Die Erfahrungen mit Smart Kita – ob als Gesamtkonzept oder mit Einzelmodulen – können dann unmittelbar in weitere pme-Kitas und auch auf Kitas aus dem öffentlichen und/oder privaten Sektor transportiert werden. Durch die Beteiligung aller Zielgruppen kann eine Implementierung, die alle Interessen berücksichtigt, sichergestellt werden. Das erhöht schon jetzt die Durchdringung bzw. Akzeptanz des Projekts.

Weitere aktive
Arbeitgeber



pme Familienservice Gruppe, Berlin

Branche

Dienstleistungen (Mitarbeiterunterstützungslösungen)

Beschäftigte

Mehr als 1.100 pädagogische Fachkräfte, die bundesweit in insgesamt 80 überwiegend betriebsnahen pme-Kinderbetreuungseinrichtungen tätig sind

www.familienservice.de



Die Smart Kita ist kein isolierter Laborversuch. Wir bekommen sehr viele Anregungen von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie sind die Experten vor Ort. Auch die Jüngeren sehen: Wir schaffen Bedingungen, die sie entlasten und es ihnen ermöglichen, bis zur Rente bei uns zu bleiben. Das spielt schon bei der Berufswahl eine Rolle.



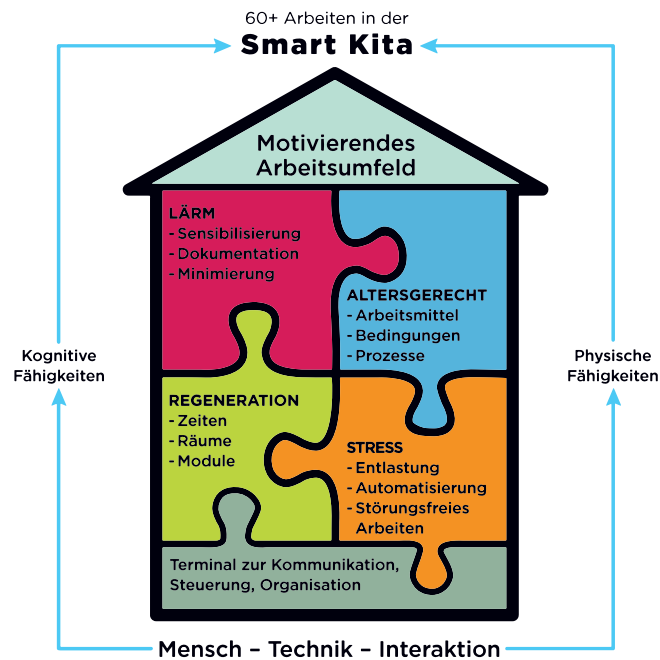
Der Impuls

In einem interdisziplinären Ansatz wird eng mit Partnern aus der Sozialforschung, der Lärmforschung, der Produktentwicklung und der technischen Entwicklung zusammengearbeitet. Das Projekt bietet dem Vorurteil »Ältere Menschen und moderne Technik gehen nicht zusammen« die Stirn. Denn es zeigt, dass sich mit technischer Unterstützung Arbeitserleichterungen für ältere Beschäftigte schaffen lassen, die von diesen auch gerne angenommen werden.

Kristina Müller,
Projektmitarbeiterin
SMARTKITA und
Mitarbeiterin im
pme-Kitamanagement



Beteiligung aller Interessengruppen &



interdisziplinärerer Ansatz

Gestaltung des Übergangs in für lebensältere Beschäftigte

Der Mehrwert für die Senatsverwaltung

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport möchte Möglichkeiten aufzeigen, wie es gelingen kann, die nachberufliche Phase aktiv zu gestalten und darüber hinaus das lang erworbene Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten in der Verwaltung zu erhalten.

Die Idee

Im Vorfeld der Konzepterstellung wurden gezielt ältere Beschäftigte hinsichtlich ihrer Wünsche zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand befragt. Ein oft geäußerter Wunsch waren die Erhaltung des lang erworbenen Wissens und die Möglichkeit zu bekommen, dieses im Rahmen eines Wissenstransfers an die nachfolgenden Beschäftigten weiterzugeben. Zudem sollten Chancen für ein gesellschaftliches Engagement eröffnet werden.

Die Senatsverwaltung hat daraufhin ein umfassendes Konzept erstellt, das folgende Elemente enthält:

- Eine fließende Reduzierung der beruflichen Aufgaben, die u. a. durch Tandem-Lösungen gestützt wird. Über die Tandem-Konstellationen wird gleichzeitig der Wissenstransfer zwischen den Generationen ermöglicht.
- Im Mittelpunkt sollen auch die Gesundheitsförderung und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit stehen. Dazu sind vor allem spezielle Sportangebote für lebensältere Beschäftigte vorgesehen.
- Mit dem Format »Erfahrungsaustausch« sollen Beschäftigte ab 60plus bzw. schwerbehinderte Beschäftigte ab 58plus ermutigt werden, sich zusammenzutun, ein Netzwerk zu bilden, über das sie offen Know-how und auch Ideen austauschen können.
- Spezielle Angebote der Verwaltungsakademie Berlin sollen älteren Beschäftigten helfen, sich auf die letzten Berufsjahre vorzubereiten.
- Zudem soll eine Informationsplattform geschaffen werden, die sich mit bürgerschaftlichem und ehrenamtlichem Engagement beschäftigt. Hier können Interessierte die vielen Bereiche informeller Tätigkeiten kennenlernen und Wege eruieren, wie sie sich dort – ggf. auch schrittweise – einbringen können. Zur weiteren Information dient die Veröffentlichung des Seminarangebots der Fortbildungseinrichtung für das Land Berlin. Außerdem werden Literaturangebote in der Präsenzbibliothek der Senatsverwaltung für Inneres und Sport bereitgestellt.

Weitere aktive Arbeitgeber

be  **Berlin**

Senatsverwaltung
für Inneres und Sport

Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin

Branche
Behörde

Beschäftigte
659 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Durchschnittsalter bei 49,9 Jahren liegt, 52,5 % der Beschäftigten haben das 50ste Lebensjahr überschritten

www.berlin.de/sen/inneres/

*Erfahrungsw
älterer Besc
gesellschaft
Engagement*

den Ruhestand

Das Konzept zur »Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand für lebensältere Beschäftigte« wurde Ende März 2014 veröffentlicht und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt gemacht. Bereits erfolgt sind die Beschaffung und Bereitstellung entsprechender Literatur in der Bibliothek der Senatsverwaltung und die Information der Zielgruppe über das Seminarangebot der Verwaltungsakademie Berlin. Die Führungskräfte wurden mit der Durchführung von Wissenstransferprozessen vertraut gemacht. Sie konnten dafür gewonnen werden, die Beschäftigten für die Teilnahme an den verschiedenen Angeboten zu motivieren und zu einer erhöhten Akzeptanz des Themas beizutragen. Zudem ist die Basis für die Informationsplattform über bürger- und ehrenamtliches Engagement gelegt. Als nächste Schritte werden der Erfahrungsaustausch und das Inhouseseminar initiiert und organisiert.

Die Erfahrung

Die Senatsverwaltung baut ihr Konzept auf einer ausgewiesenen Informationspolitik auf. Auch lebensältere Beschäftigte, die eigentlich aus eigenem Interesse nah am Thema »Arbeit und Alter« sein sollten, müssen zunächst an dieses herangeführt werden. Es zeigt sich, dass die Informationsangebote angenommen werden. Ihre Nutzung bildet eine gute Grundlage, um das Thema zu etablieren und schließlich zielgerichtet alters- und altersgerechte Maßnahmen auf- und auszubauen.

Der Impuls

Das Konzept wirbt für ein bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement in der nachberuflichen Phase. Um dies zu erreichen, werden Seminare zur Gestaltung der nachberuflichen Phase angeboten und der Erfahrungsaustausch unter den lebensälteren Beschäftigten gefördert. Zum anderen nimmt das Thema »Wissens-transfer« einen großen Raum in dem Konzept ein.



wissen
häftigter &
liches

Ideen, die inspirieren

Ein gemeinsames Ziel bewegt die Teilnehmer des Ideenwettbewerbs: Sie wollen innovative Wege bei der Einbeziehung älterer Beschäftigter gehen und die Potenziale dieser wichtigen Gruppen optimal einsetzen. Um dem abrupten und kollektiven Verlust unentbehrlicher Talente vorzubeugen, entwickeln sie vielfältige Maßnahmen, die der älteren Generation passgenaue Möglichkeiten eröffnen, länger engagiert im Beruf zu bleiben.

Die hier porträtierten Arbeitgeber schätzen die fachlichen Kompetenzen und auch die Lebenserfahrung der älteren Beschäftigten. Ältere sind für sie nicht Lückenbüßer, die für den mangelnden Nachwuchs einspringen. Eine generationsübergreifende Zusammenarbeit gehört vielmehr zum festen Bestandteil eines Personalkonzepts, das die Unternehmenskultur maßgeblich positiv beeinflusst, nachhaltig inspirierend wirkt und somit Win-win-Situationen für alle Beteiligten schafft.

Die Arbeitgeber haben bei ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema »Arbeit und Alter« erkannt: Die Potenziale der älteren Beschäftigten müssen nicht nur gefördert, sondern auch richtig eingesetzt werden. Es greift zu kurz, das Wissen und die Kompetenzen einer Fachkraft nur einseitig für das Unternehmen auszuschöpfen. Es geht vielmehr um das richtige Haushalten mit den Potenzialen und ihrem sinnstiftenden und zukunftssträchtigen Einsatz. Das soll heißen: Da sich im Alter mit dem bevorstehenden Ausstieg aus der Erwerbsarbeit die persönlichen Prioritäten verschieben, sollte nicht weiterhin alles ausschließlich auf das Erwerbsleben konzentriert bleiben und den älteren Beschäftigten eine hundertprozentige Präsenz bis zu ihrem Ausscheiden abverlangt werden. Es sollten vielmehr Türen für weitere Arbeitsbereiche – wie Familienarbeit und gesellschaftliches Engagement – eröffnet werden. Denn wenn ältere Menschen ihre Potenziale im richtigen Verhältnis auch hier einbringen können, erweitern sie nicht nur ihren Horizont, sondern lernen auf anderen Ebenen. Das Engagement in anderen Arbeitsfeldern bereichert auch das Erwerbsleben. Arbeitgeber, die diese Möglichkeiten eröffnen, profitieren vom Mehrwert einer vielseitig erfahrenen Persönlichkeit.

Die erfolgreiche Umsetzung eines flexiblen Übergangskonzeptes braucht einen entsprechenden Vorlauf. Das heißt: Früh ins Gespräch gehen mit alternden Beschäftigten und sie inspirieren, über ihre Einsatzmöglichkeiten im Alter nachzudenken. Gemeinsam sollen Optionen für eine flexible Übergangsphase entwickelt werden. Mögliche Maßnahmen sind, wie die Beispiele zeigen, vielfältig – und das ist auch richtig so. Denn es gibt keinen Königsweg. Es gibt hingegen zahlreiche Ansatzpunkte, die

- die Zeitflexibilität erhöhen,
- die Arbeit altersgerecht organisieren,
- das Miteinander der Generationen fördern,
- das Personal altersgerecht gewinnen und entwickeln,
- die Gesundheit der Beschäftigten erhalten,
- die Rentner einbinden und beschäftigen,
- auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einbeziehen
- und nicht zuletzt das bürgerschaftliche Engagement unterstützen.



»Die Finalisten des Ideenwettbewerbs ›Arbeit und Alter‹ haben bereits verinnerlicht, dass sie den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft mit innovativen Konzepten eine positive Wendung geben können. Wenn Arbeitgeber aktiv dazu beitragen, den Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Rente als längere Phase zu sehen und auch mit ehrenamtlichen Tätigkeiten zu verzahnen, entstehen vielfältige neue Möglichkeiten für beide Seiten: Die ›Generation Übergang‹ erhält die Flexibilität, die sie benötigt, um diese Phase bedarfsgerecht zu gestalten. Und Arbeitgeber, die diesen Bedürfnissen Rechnung tragen, profitieren nachhaltig von den Potenzialen älterer Beschäftigter.«

Stefan Becker, Geschäftsführer der berufundfamilie gGmbH



Die gewaltigen Herausforderungen

Dass Ältere den Arbeitsmarkt mit ihren Kompetenzen und ihrer Arbeitskraft stabilisieren, ja sogar bereichern sollten, scheint angesichts der demografischen Entwicklung ein Muss. Doch sind ältere Beschäftigte überhaupt dazu bereit? Und inwieweit erfahren sie dabei Unterstützung von den Arbeitgebern? Sprechen etwa die gesellschaftlichen Vorstellungen vom Alter gegen Arbeit? Was ist überhaupt unter Arbeit zu verstehen?

Unterschiedliche Erwartungen von Arbeitgebern und Beschäftigten

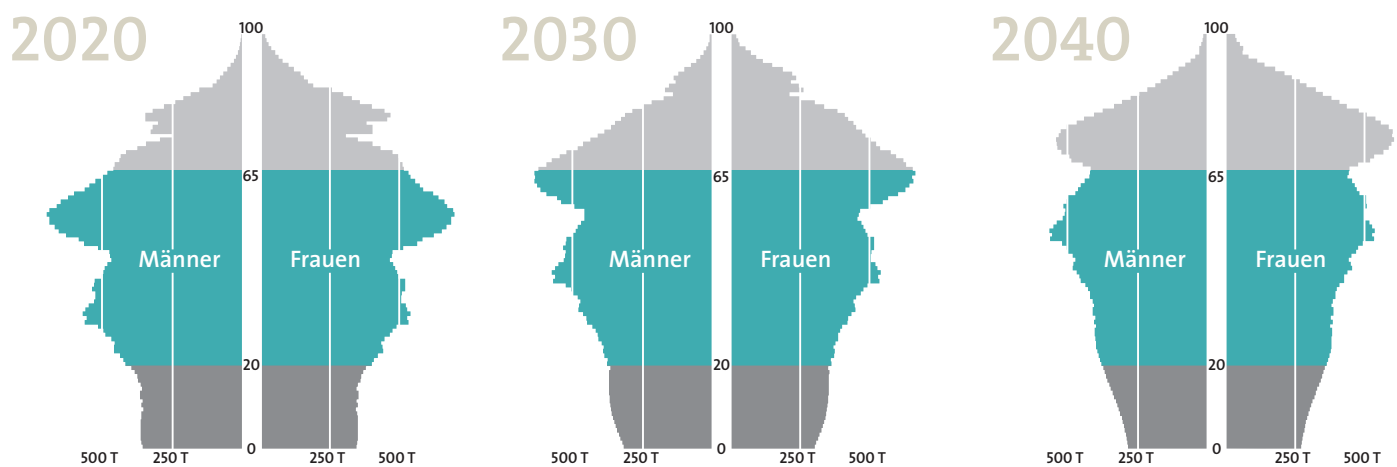
Zuerst einmal: Erwerbsarbeit gehört für die meisten Beschäftigten zum Alter dazu. Die Frage ist nur die Form bzw. der Umfang. Die Umfrage »Arbeit und Alter« der berufundfamilie gGmbH (Dezember 2013)¹ hat offengelegt, dass nicht einmal ein Drittel der Beschäftigten (28 %) bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter voll erwerbstätig bleiben möchte. 56 % würden allerdings Maßnahmen ihres Arbeitgebers begrüßen, die es ihnen erleichtern, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter oder darüber hinaus (10 %) erwerbstätig zu sein. Arbeitnehmer wünschen sich demnach Wahlmöglichkeiten.

Ältere Beschäftigte wünschen sich Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des Übergangs.

Doch betriebliche Angebote, die diesem Bedarf an einer flexiblen und bedarfsgerechten Gestaltung der Übergangsphase entsprechen, sind derzeit noch rar. Zwei Drittel der Arbeitgeber bieten keine Maßnahmen an, um die Erwerbstätigkeitsphase älterer Beschäftigter zu verlängern, und nur 15 % planen, dies künftig zu tun. Immerhin 57 % der Arbeitgeber sehen einen Mehrwert darin, sich mit der Übergangsgestaltung zu befassen.

Die Mehrheit der Arbeitgeber geht allerdings derzeit davon aus, dass der Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand weiterhin überwiegend abrupt erfolgen wird: Ihrer Erwartung nach werden die Beschäftigten in der Regel bis zum Erreichen des Renteneintritts voll arbeiten und danach gar nicht mehr.

Mit dem derzeitigen Rentenrecht gehen Potenziale Älterer oft verloren – und das auch noch abrupt.



Bis zum Jahr 2040 werden die geburtenstarken Jahrgänge kollektiv das Renteneintrittsalter überschritten haben – in den nächsten 15 Jahren alleine 20 Mio. Menschen.

¹ »Arbeit und Alter – Unternehmens- und Beschäftigtenumfrage« der GfK im Auftrag der berufundfamilie gGmbH, Dezember 2013 <http://www.arbeit-und-alter.de/umfrage>

flexibel angehen

Neues Verständnis benötigt – für Alter und Arbeit

Dieses Verständnis ist in Teilen einem obsoleten Altersbild, aber auch einem überholten Verständnis von Arbeit geschuldet. Alter ist bislang weitreichend negativ besetzt, insbesondere in der Arbeitswelt. Es wird mit einem Nachlassen der Aktivität und einem körperlichen Verfall assoziiert. Folglich wird Älteren physisch, aber auch psychisch weniger zugetraut. Doch neue Studien brechen eine Lanze für ältere Menschen: Sie sind demnach im Durchschnitt erheblich leistungsfähiger als noch vor 20 Jahren. Sie zeigen auch eine bessere körperliche Fitness und eine damit verbundene höhere Selbstständigkeit.² Die Erkenntnisse reichen sogar noch weiter: Ältere Beschäftigte gehen aktiver mit Belastungen im Beruf um und empfinden dadurch weniger Stress als jüngere.³ Ergo: Menschen sind heute zu großen Teilen länger fähig zu arbeiten und das auch unter Belastung. Hier tut sich der nächste Punkt auf: Was bedeutet eigentlich Arbeit?

In einer modernen Tätigkeitsgesellschaft beschränkt sich Arbeit nicht allein auf Erwerbsarbeit und endet auch nicht mit dem Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Sinnstiftende Arbeit kann sich in anderen Formen ausdrücken bzw. auch während der Rente stattfinden. Wenn ältere Menschen mittels flexibler Übergänge die Wahl erhalten, ihre Kompetenzen einzubringen und ihren Interessen nachzugehen, ergreifen viele entsprechende Chancen z. B.

- durch Erwerbsarbeit als Rentner,
- durch informelle Tätigkeiten – wie Familienarbeit, ehrenamtliche Arbeit oder Nachbarschaftshilfe – neben der Erwerbsarbeit und bereits vor dem Renteneintritt
- oder durch informelle Tätigkeiten als Rentner.

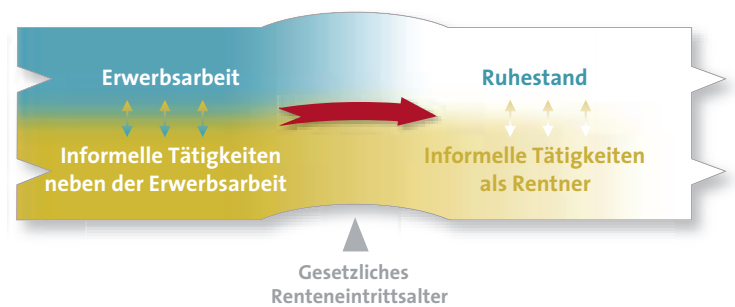
Ältere werden nicht nur im Erwerbsleben gebraucht, sondern auch in der Familie und zunehmend im sozialen Bereich. Arbeit umfasst daher heute mehr Dimensionen.

Mit diesen zusätzlichen Aktionsfeldern erweitert sich das Verständnis von Arbeit im Alter. Ein essenzieller Punkt ist hier: Die Präferenzen bezüglich der Arbeitsformen verschieben sich im Lauf der Zeit. Während zunächst die Erwerbsarbeit dominiert, gewinnen mit zunehmendem Alter informelle Tätigkeiten an Bedeutung. Hier sind wiederum die Wünsche hinsichtlich des Umfangs ganz individuell.

Flexibel und dynamisch: Vom Übergangspunkt zur Übergangsphase

In der Berücksichtigung der persönlichen Vorstellungen und Potenziale liegen große Chancen für die Arbeitswelt und für die Gesellschaft. Doch diese lassen sich nur nutzen, wenn Folgendes gegeben ist: flexible Übergänge von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand, denen ein dynamischer Wechsel zwischen Erwerbsarbeit und informellen Tätigkeiten zugrunde liegt.

Die vielfältigen Chancen liegen in der Gestaltung des Übergangs – und zwar als flexible Übergangsphasen.



Da Einstellungen und Einsatzbereitschaft, aber auch Wissen und Fähigkeiten nur langfristig aufgebaut bzw. verändert werden können, bedarf es also einer entsprechenden Weichenstellung bereits während der Erwerbsarbeit. Dies gelingt, wenn der Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand nicht als einmaliger Zeitpunkt, sondern als eigenständige Phase gestaltet wird.

2 Vgl. Lindenberg et al., Secular Changes in Late-Life Cognition and Well-being: Towards a Long Bright Future with a Short Brisk Ending?; SOEPaper/Psychology and Aging, 2015
http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.498497.de/diw_spo738.pdf

3 Hertel et al., Are older workers more active copers? Longitudinal effects of age-contingent coping on strain at work; Journal of Organizational Behavior (2015)

»Arbeit und Alter« – ein Themenfeld der berufundfamilie gGmbH

Die 1998 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründete Initiative berufundfamilie gGmbH ist der bundesweit anerkannte Kompetenzträger in Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mit dem Ziel, die Qualität des öffentlichen Diskurses im Themenfeld »Beruf und Familie« zu verbessern und für die Praxis modellhafte Lösungsansätze zu schaffen, setzt sie, insbesondere mit Blick auf die Belange der geburtenstarken Jahrgänge, wegweisende Impulse für Arbeitswelt und Politik.

Vor dem Hintergrund der Familiengründung der gut ausgebildeten Karrierestarter nahm sich die berufundfamilie gGmbH des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an und entwickelte die Managementinstrumente »audit berufundfamilie« sowie »audit familiengerechte hochschule«. Damit werden Arbeitgeber ganz konkret darin unterstützt, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen. Das Zertifikat zum audit ist heute das anerkannte Qualitätssiegel einer betrieblichen Familienpolitik. Mehr als 1.450 zertifizierte Unternehmen, Institutionen und Hochschulen belegen die Akzeptanz und Reformbereitschaft. Über 2,3 Mio. Beschäftigte und 1,6 Mio. Studierende profitieren vom audit.

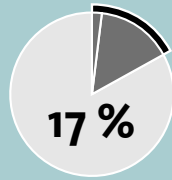
In den letzten Jahren rückte – bedingt durch die demografische Entwicklung – mehr und mehr die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in den Fokus. Zunehmend mehr Menschen übernehmen Verantwortung für die Pflege eines Angehörigen und sind gleichzeitig erwerbstätig. Auch hier unterstützt die berufundfamilie gGmbH die Arbeitgeber mit konkreten Lösungskonzepten.

Jetzt stellt sich für die Baby-Boomer-Generation die Frage, wie sie den Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand gestaltet. Mit dem Blick auf das Themenfeld »Arbeit und Alter« will die berufundfamilie gGmbH eine neue – gewinnbringende – Perspektive auf ältere Beschäftigte erreichen und Anreize für die Umsetzung betrieblicher Lösungen schaffen.

Faktenblatt

»Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ruhestand«

2007



der 55- bis 64-jährigen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten gingen 2007 in Altersteilzeit (15 % Blockmodell; 2 % Modell mit reduzierter Arbeitszeit). 83 % nahmen keine Altersteilzeit.¹

2010

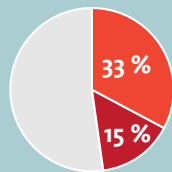


der Erwerbstätigen arbeiteten 2010 länger als bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter.²

2012

61,2 Jahre

betrug das durchschnittliche Renteneintrittsalter 2012.³

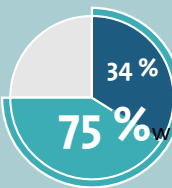


Nur 33 % der Arbeitgeber bieten Maßnahmen an, um die Erwerbstätigkeitsphase älterer Beschäftigter zu verlängern.⁴ 15 % der Arbeitgeber planen, dies künftig zu tun.⁴

heute



der Beschäftigten wünschen Maßnahmen von ihrem Arbeitgeber, die es ihnen erleichtern würden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter oder darüber hinaus erwerbstätig zu sein.⁵



Drei Viertel der Beschäftigten würden aufgrund von Arbeitszeitreduzierung gewonnene Zeit im Alter zum Wohle der Familie und der Gesellschaft investieren,⁶ 34 % der Beschäftigten würden ein ehrenamtliches Engagement beginnen oder weiter ausbauen.⁶



Arbeitgeber erwarten, dass auch noch in zehn Jahren 61 % ihrer Beschäftigten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter voll erwerbstätig bleiben,⁷

2023



während lediglich 28 % der befragten 45- bis 60-jährigen Erwerbstätigen sich einen Renteneintritt zum gesetzlichen Renteneintrittsalter wünschen.⁷

2029

ca. 20 Mio.
Menschen

erreichen bis 2029 das gesetzliche Renteneintrittsalter.⁸ Das gesetzliche Rentenalter wird bis dahin schrittweise auf 67 Jahre angehoben.⁹

1 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2009): Altersteilzeit. Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht, S. 1–12.

2 Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2013): Bevölkerungsforschung aktuell, S. 8.

3 Deutsche Rentenversicherung (2013): Rentenversicherung in Zahlen 2013, S. 68.

4 berufundfamilie gGmbH (2013): Arbeit und Alter – Unternehmens- und Beschäftigtenumfrage, Folie 16.

5 Vgl. ebd., Folie 15.

6 Vgl. ebd., Folie 13.

7 Vgl. ebd., Folie 8.

8 Statistisches Bundesamt: www.destatis.de: Bevölkerungsvorausberechnung, interaktive Darstellung

9 Bundesregierung (2007): Rente mit 67 – Alterssicherung generationengerecht gestalten. Anhebung des Renteneintrittsalters.



ARBEIT UND ALTER

berufundfamilie gGmbH –
Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Friedrichstraße 34
60323 Frankfurt am Main

Kontakt

Telefon 069.300 388-511
info@arbeit-und-alter.de

