



27. Jahrestagung der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen

Workshop „Lebensphasenbewusste
Personalpolitik 50 +“

Kassel, 24. September 2015

Workshop „Lebensphasenbewusste Personalpolitik 50 +“

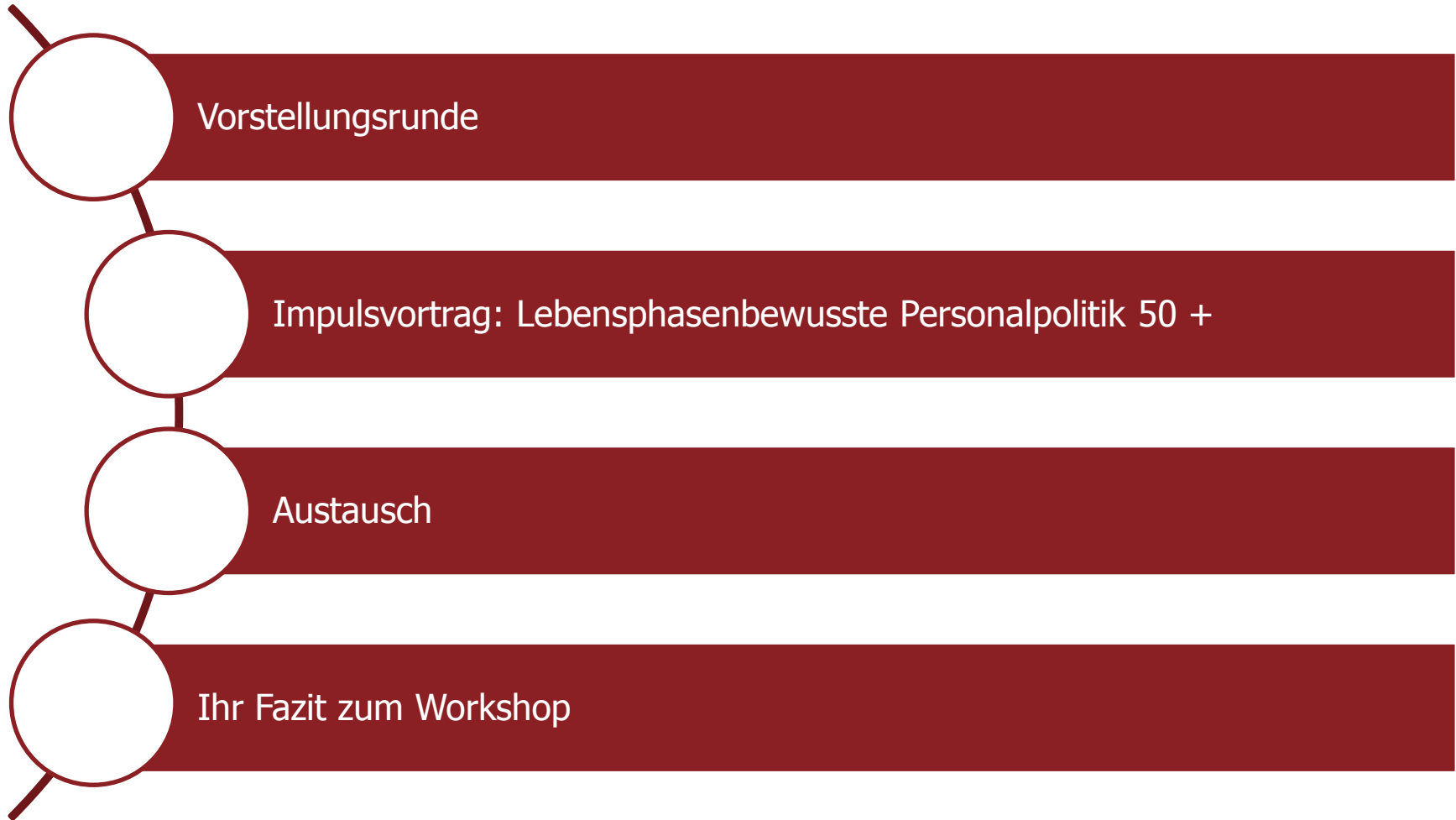


Wilhelm C. Röntgen
war über 50 Jahre alt,
als er die Röntgenstrahlung für die Medizin nutzbar machte.

Setzen Sie auf Ihr Personal!

Mitarbeiter ab
50
Leistung
inklusive

Agenda



Vorstellung: Andrea Wagner

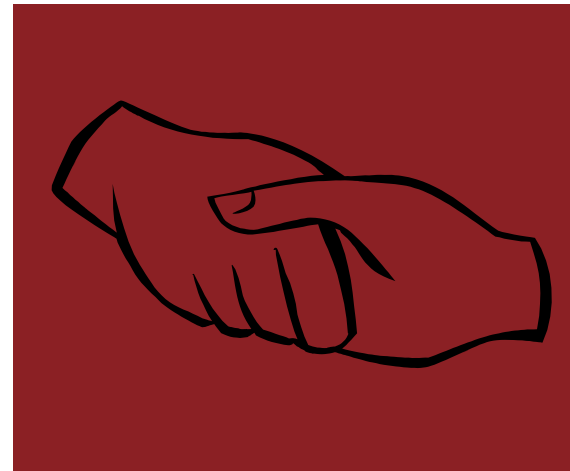
- Auditorin für das audit berufundfamilie und das audit familiengerechte hochschule seit 2006, autorisiert für alle Verfahrensstufen, Mitglied im Team „Wissenschaft“ der berufundfamilie
- Gutachterin für den Bundeswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“



- UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ – Beschäftigtenbefragung mit dem Fokus Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gutachterin für verschiedene Förderprogramme des BMAS und des BMFSFJ

Vorstellung – Wer ist heute dabei?

- Name
- Funktion
- Hochschule
- Mich bewegt folgende Frage ...



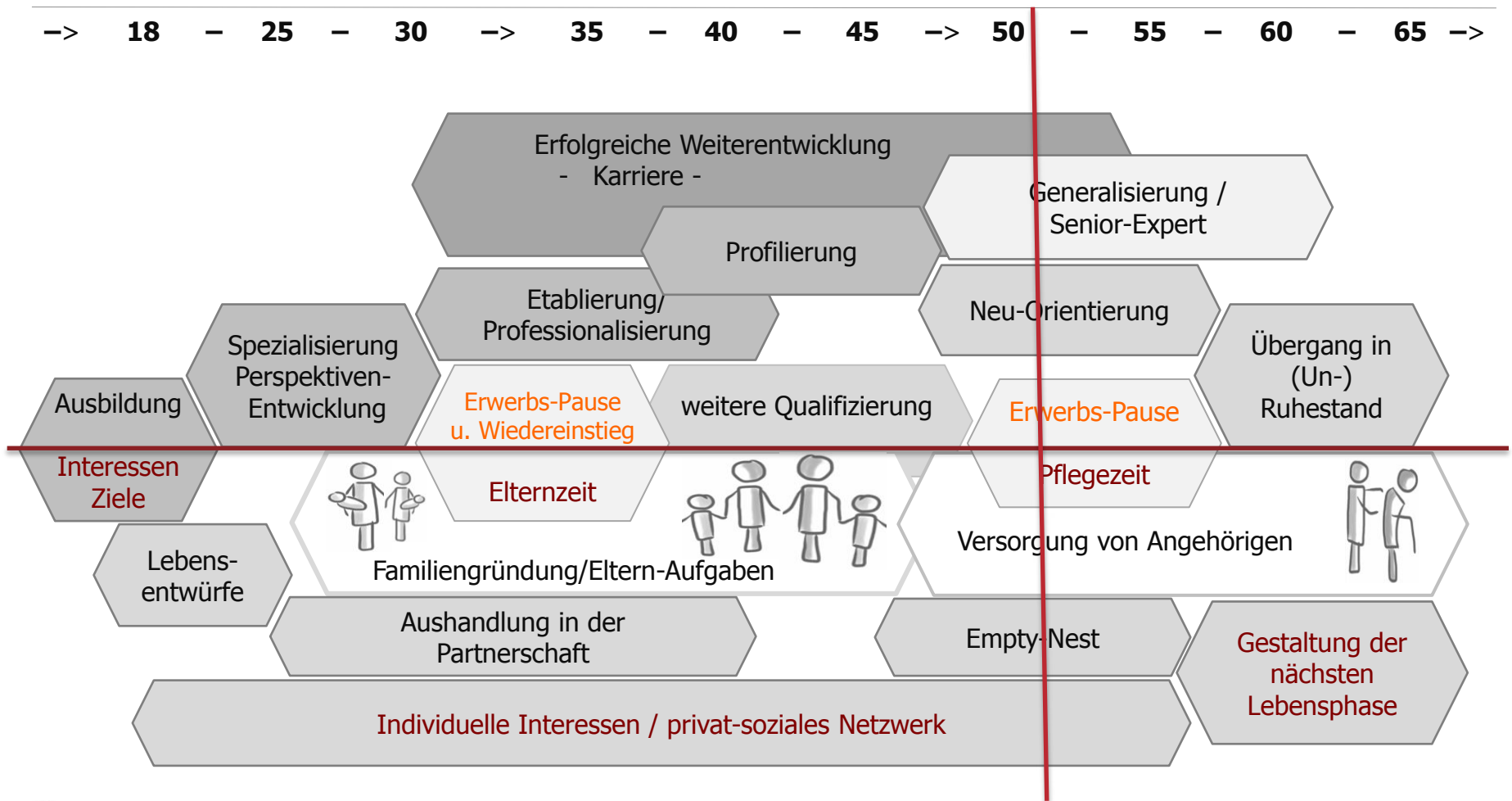
Inhalte des Impulsvortrages



Daten und Fakten

Lebensphasenbewusste Personalpolitik
50 +: Handlungsfelder und Beispiele

Lebensphasen und Lebensereignisse in der (Erwerbs-)Biographie



Alter als Lebensphase?

- Die **Lebensphase Alter** lässt sich in unterschiedliche Phasen ausdifferenzieren:
 - Erwerbsarbeit und Phase des Übergangs in den Ruhestand (je nach Definition 50+/ 55+)
 - Das dritte Lebensalter: Phase des „aktiven“ Ruhestand (ca. 65+)
 - Das vierte Lebensalter: Hochaltrige (80+) und/oder Leben mit Pflegebedürftigkeit
- **Alter ist eine relative Größe** – wer gilt in welchem Kontext (Familie, Arbeitswelt, Gesellschaft) als alt?
- **„Ältere Beschäftigte“** als eine heterogene Gruppe (Lebensstile, Familien-/ Lebensphasen, Berufsphasen etc.), die im Kontext Erwerbsarbeit mit ihrem Lebensalter im oberen Drittel liegt.

Veränderung der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf; dabei erhebliche individuelle Unterschiede, die mit ansteigendem Lebensalter zunehmen

Zunehmend	Gleichbleibend	abnehmend
Lebens- und Berufserfahrung, spezifisches Wissen, Expertenwissen	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
Urteilsfähigkeit	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Zuverlässigkeit	Kreativität	Geschwindigkeit der Informations- aufnahme und -verarbeitung
Besonnenheit	Entscheidungsfähigkeit	Kurzzeitgedächtnis
Qualitätsbewusstsein	Kommunikationsfähigkeit	Risikobereitschaft
Kooperationsfähigkeit	Psychisches Durchhaltevermögen	Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein		
Positive Arbeitseinstellung		
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
Angst vor Veränderungen		

Deutschland hat die älteste Bevölkerung in Europa

Deutschland hat die älteste Bevölkerung in Europa

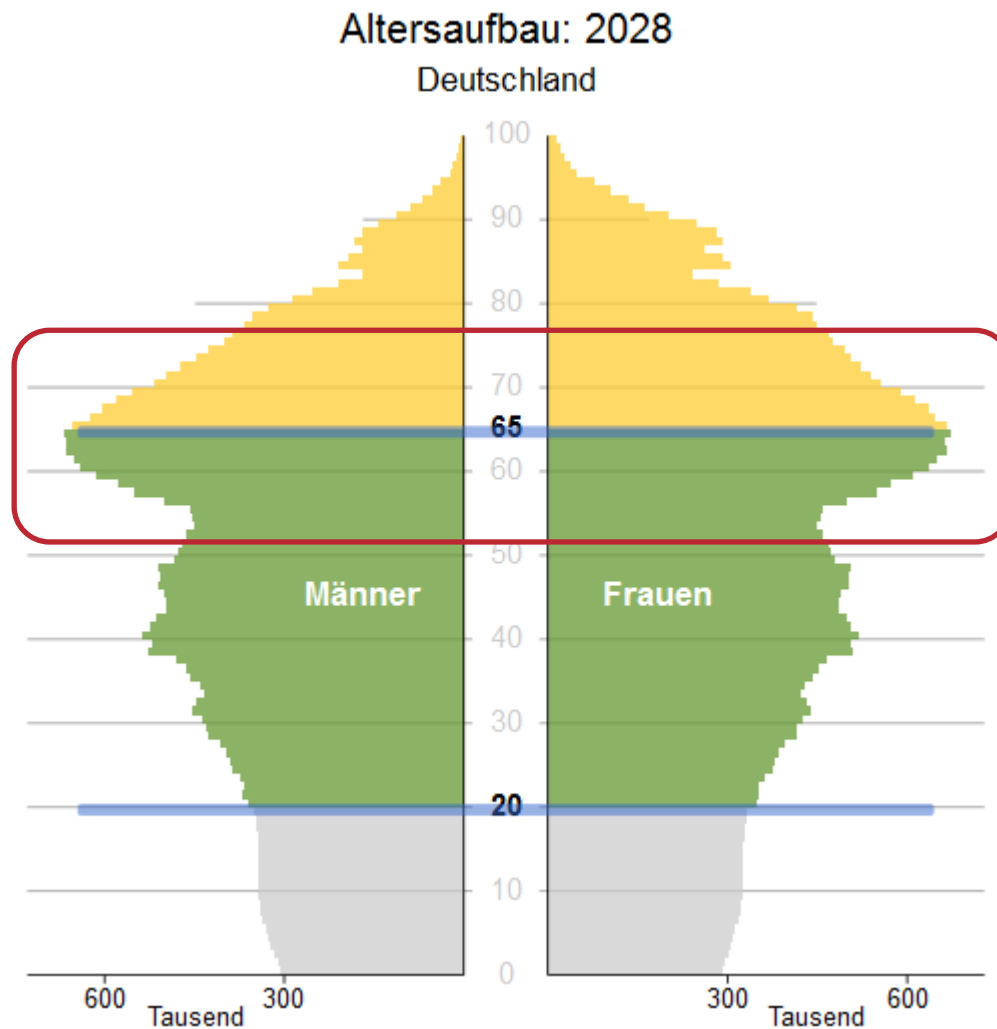
Medianalter 2012 in Jahren (EU-Auswahl)¹⁾

Deutschland	45,0
<i>Westdeutschland</i>	<i>44,5</i>
<i>Ostdeutschland</i>	<i>47,1</i>
Italien	43,8
Bulgarien	42,7
Schweden	40,8
Spanien	40,7
Frankreich	40,4
Großbritannien	39,7
Polen	38,4
Irland	35,0
EU-28	41,5

1) Eine Hälfte der Bevölkerung ist älter, die andere Hälfte jünger.
Quelle: BIB

F.A.Z.-Grafik Bröcker

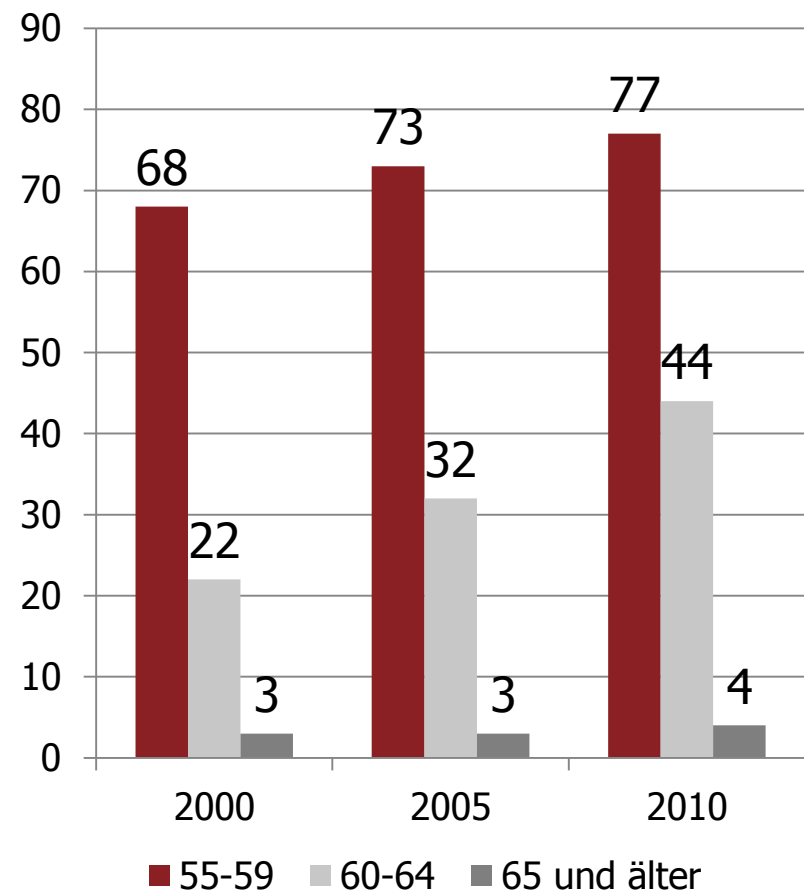
Rund 20 Millionen Menschen erreichen in den nächsten 15 Jahren das Rentenalter.



Demographische Entwicklung

- Die Erwerbsquote älterer Beschäftigter und ihr Anteil an der Erwerbsbevölkerung steigen kontinuierlich.
- Das Bildungsniveau älterer Erwerbstätiger steigt und führt zu längerer Erwerbstätigkeit.
- Arbeitspolitische Rahmenbedingungen fordern längere Erwerbstätigkeit.

Erwerbsquote nach Alter in Prozent



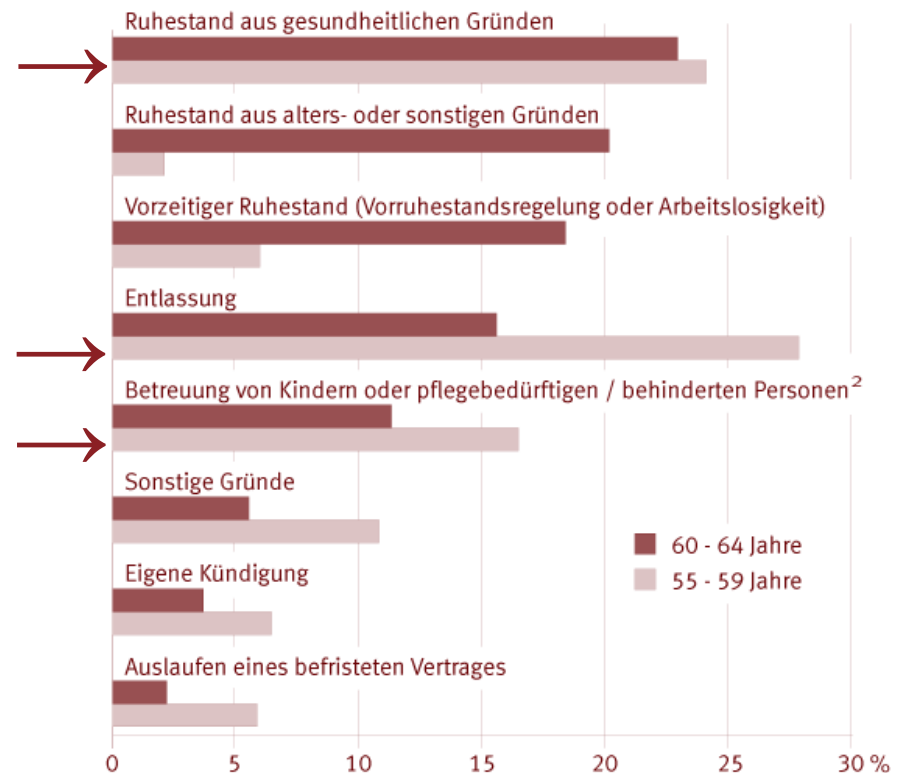
Quellen:

- Datenportal des Bundesamtes für Wissenschaft und Bildung
- Statistisches Bundesamt (2009): STATmagazin „Arbeitsmarkt“

Ursachen für Erwerbsarbeitsaustritte – Ältere Fachkräfte als Potenzial

- Gesundheit
- Entlassung = freiwilliger Verzicht auf Kompetenz und Erfahrung
- Familienaufgaben

Hauptgrund für Beendigung der letzten Tätigkeit von Nichterwerbstätigen 2007¹



¹ Anteil an allen Nichterwerbstätigen der jeweiligen Altersgruppe.

² Einschl. sonstiger persönlicher oder familiärer Verpflichtungen.

Quelle: Mikrozensus in Abgrenzungen der EU-Arbeitskräfteerhebung.

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2009

Studie der berufundfamilie gGmbH „Arbeit und Alter“

- Befragungszeitraum November 2013, Veröffentlichung im Januar 2014
- 500 Arbeitgeber und 500 Arbeitnehmer/innen zwischen 45 und 60 Jahren
- Große Diskrepanzen zwischen den Vorstellungen der Beschäftigten zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand und den Vorstellungen und Angeboten der Arbeitgeber

Der Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand: Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Arbeitgeber und den Wünschen der Beschäftigten

Die **Arbeitgeber** gehen davon aus, dass **zwei Drittel ihrer Beschäftigten** auch weiterhin **voll erwerbstätig bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter** arbeiten werden.

Anderen Formen des Übergangs wie z. B. „reduziert erwerbstätig“ oder „erwerbstätig bis zu einem vorgezogenen Renteneintrittsalter“ spielen aus Sicht der Arbeitgeber auch in Zukunft eine eher untergeordnete Rolle.

Lediglich **28%** der 45- bis 60-jährigen **Erwerbstätigen** wünschen sich, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter **voll erwerbstätig** zu bleiben. Relativ stark ausgeprägt ist dagegen ihr Wunsch, bis dahin reduziert (26%) bzw. nur bis zu einem vorgezogenen Renteneintrittsalter erwerbstätig zu sein (34%).

Formen des Übergangs von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand: Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Arbeitgeber und den Wünschen der Beschäftigten

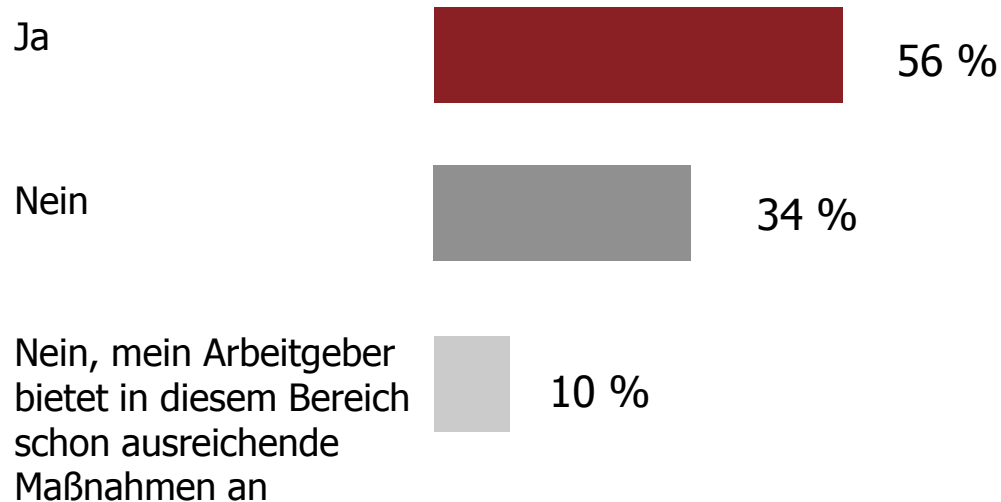
Frage Arbeitgeber: Welche Formen des Übergangs der Beschäftigten von Erwerbsarbeit in den Ruhestand erwarten Sie in der Zukunft (ca. 10 Jahren) in Ihrem Unternehmen?

Frage Arbeitnehmer: Welche Form des Übergangs aus Ihrer Erwerbsarbeit/Erwerbstätigkeit in den Ruhestand würden Sie sich wünschen?



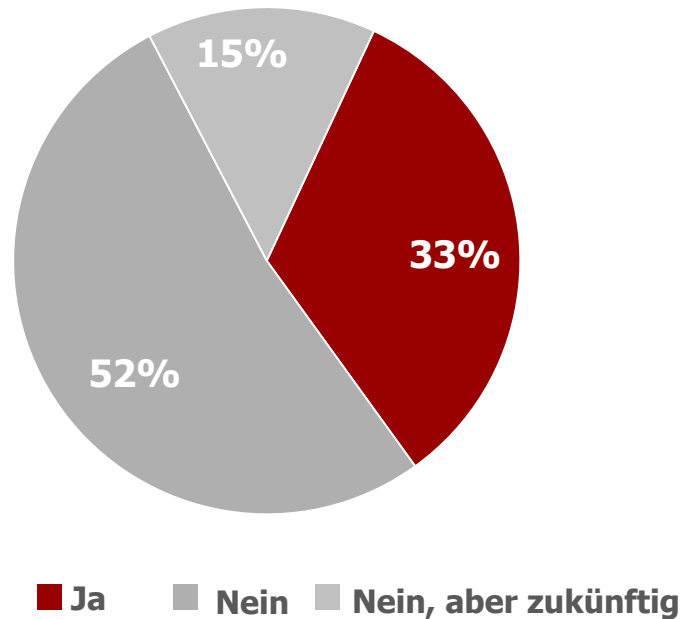
Über die Hälfte der Beschäftigten wünscht sich unterstützende Maßnahmen

Frage: Wünschen Sie sich, dass Ihr Arbeitgeber mehr Maßnahmen anbieten soll, die es Ihnen erleichtern würden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter oder darüber hinaus berufstätig zu sein?



Nur ein Drittel der Arbeitgeber bietet Maßnahmen an

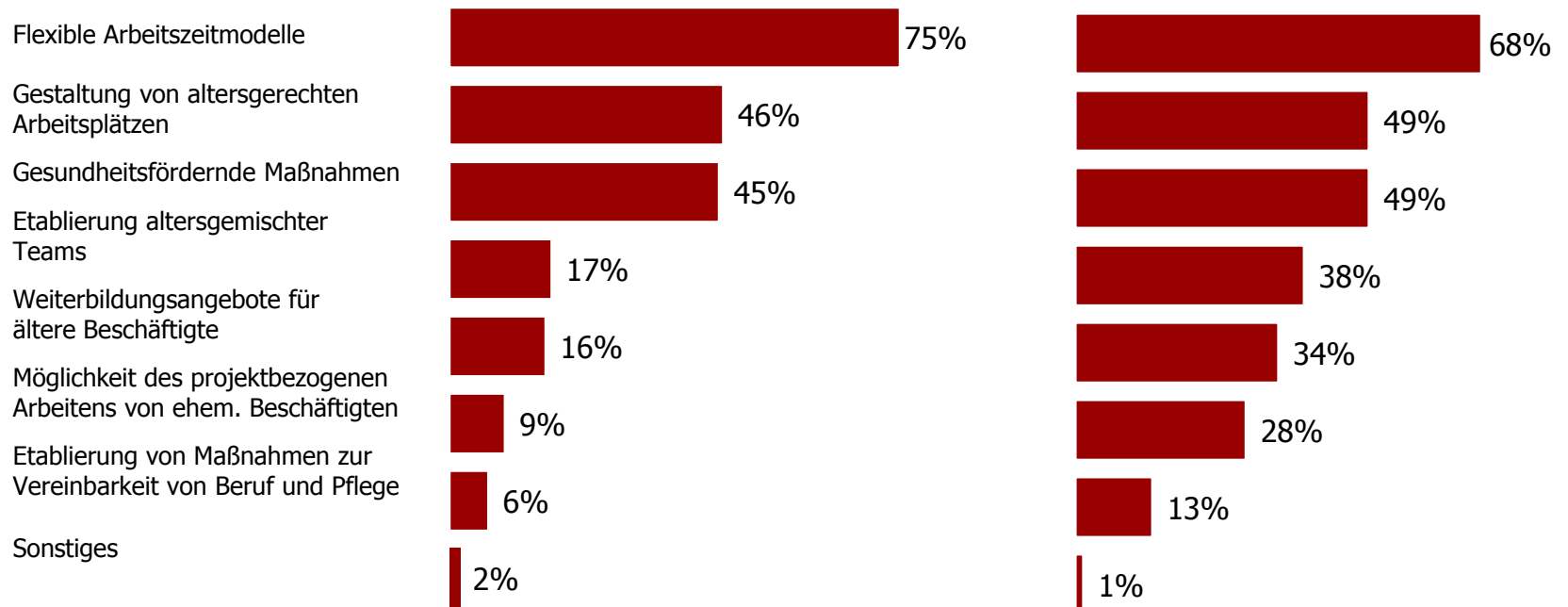
Frage: Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Maßnahmen an, um die Erwerbstätigkeitsphase älterer Beschäftigten zu verlängern?



Konkret sind dies

Wünsche der Beschäftigten

Angebote der Arbeitgeber



Inhalte



Daten und Fakten

Lebensphasenbewusste Personalpolitik
50 +: Handlungsfelder und Beispiele

Relevante Faktoren lebensphasenbewusster Personalpolitik



Quelle: Sporket, M. (2010): Altersmanagement in der betrieblichen Personalpolitik. Abb. 16.2. In: Fehlzeiten-Report 2010/3

Handlungsfelder lebensphasenbewusster Personalpolitik 50 +

Gesundheitsmanagement

**Personaleinsatz-
und
Nachfolgeplanung**

Wissensmanagement

**Flexible
Arbeitszeitgestaltung**

**Projektbezogene
Rückbindung**

Vereinbarkeit
von Beruf
und Pflege

Handlungsfeld „Personaleinsatz- und Nachfolgeplanung“

Berufliche Entwicklungsperspektiven motivieren erfahrene Mitarbeiter/innen, sich langfristig für die Organisation zu engagieren.

- Spezielle Mitarbeitergespräche
- Kompetenzinventur und darauf aufbauende Planung und Umsetzung von Weiterbildung
- Spezielle Seminare / Weiterbildungsangebote ab 50 / 55+ (Ruhestands-Seminare, Workshops) für die Beschäftigten zur Planung und Unterstützung des Übergangs in den Ruhestand



ING-DiBa: Ausbildung 50+

- 12 Monate Ausbildung im IHK-Ausbildungsberuf (Bankassistent/in)
- Abschlussprüfung vor der IHK als externe Prüfungsteilnehmende



- 3 Tage in der Woche praktische Ausbildung in der ING-DiBa
- 2 Tage in der Woche schulische Ausbildung beim Bildungsträger

Handlungsfeld „Wissensmanagement“

Ältere Mitarbeiter/innen verfügen über Wissen, welches für die Organisation relevant ist.

- Paten-/Mentoren-Modelle, Tandems
- altersgemischte Teams
- Wissenslandkarten
- E-learning-Kurse
- Handbücher im Intranet



Viele Beschäftigte messen der Weitergabe von Wissen eine große Bedeutung in ihrem Arbeitsleben zu.

Mit anderen
Menschen in
Kontakt zu sein
75%

Eine sinnvolle
Aufgabe zu haben
80%

Zustimmung (voll und ganz) zu der Aussage:

Arbeit bedeutet für mich...

Mein Wissen an
die nächste
Generation
weiterzugeben
66%

Anerkennung
und
Wertschätzung
60%

Meine
Fähigkeiten
mit Jüngeren
zu teilen
60%

Jüngeren
etwas
beizubringen
57%

Quelle: Bundesinstitut für
Bevölkerungsforschung (2014):
Erwerbsarbeit & informelle
Tätigkeiten der 55 bis 70-
jährigen in Deutschland

Handlungsfeld „Flexible Arbeitszeitgestaltung“

Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schrittweises Ausscheiden aus der Hochschule und bieten daher sowohl den Arbeitgebern als auch den Beschäftigten Vorteile.

- Arbeitszeitreduzierung
- Home Office
- Zeitwertkonten
- Job-Sharing

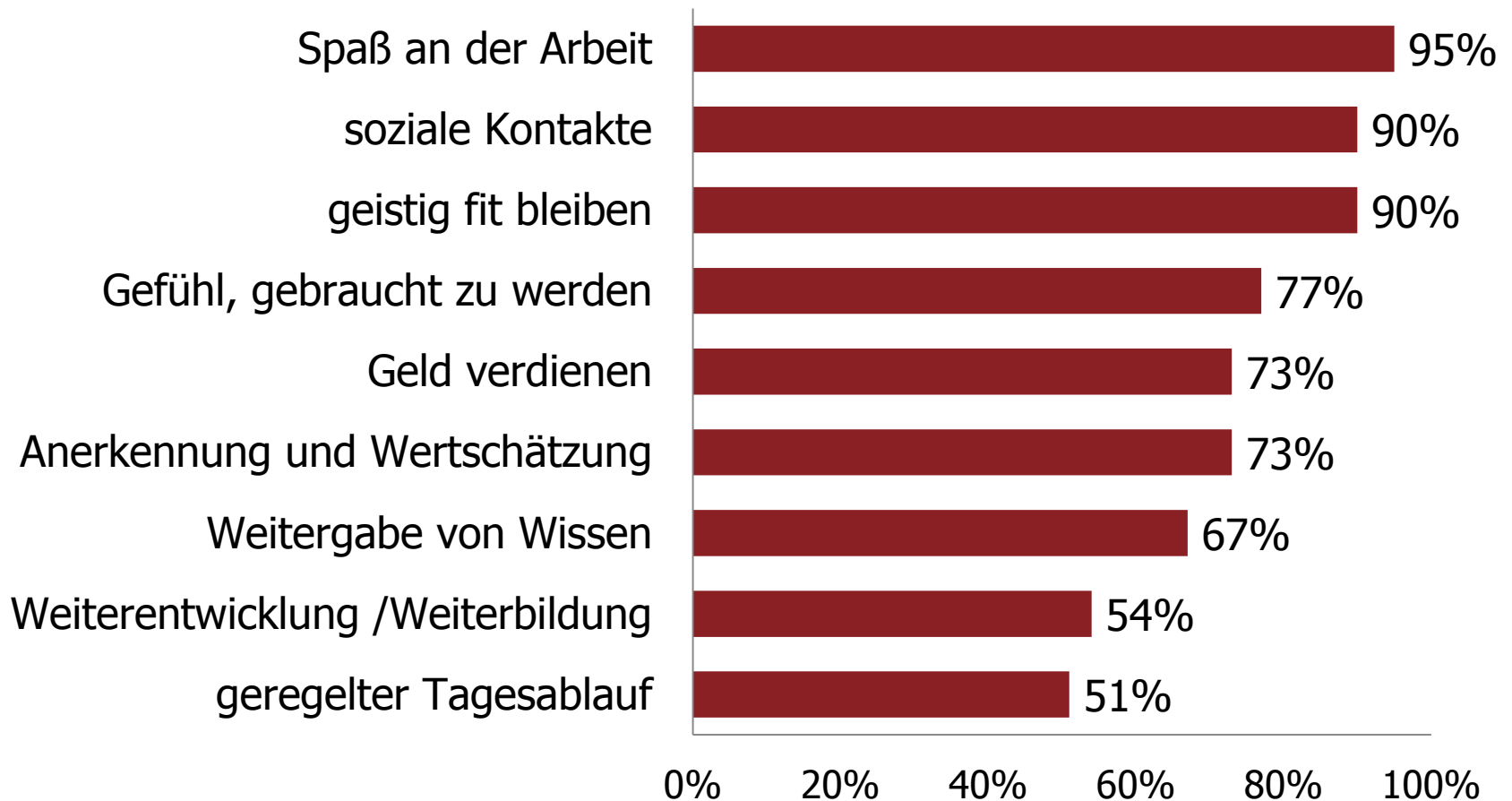
Handlungsfeld: Projektbezogene Rückbindung

Über eine projektbezogene Rückbindung können Organisationen auf das Wissen bereits verrenteter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugreifen. Dies findet häufig im Falle ehemaliger Führungskräfte und Hochqualifizierter statt: diese werden z. B. zeitlich befristet in beratender Funktion für den früheren Arbeitgeber tätig.

- Festanstellung
- Dienstverträge
- Werkverträge



Gründe für Erwerbstätigkeit im Ruhestand



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2014):
Erwerbsarbeit & informelle Tätigkeiten der 55 bis 70-jährigen in
Deutschland

Daimler: Initiative „Space Cowboys – Daimler Senior Experts“

Mitarbeiter/innen im Ruhestand unterstützen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten.

Im Rahmen des Programms arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Daimler AG im Ruhestand für befristete Einsätze wieder im Unternehmen. Mit ihren Fähigkeiten können sie die Stammbeslegschaft temporär, weltweit und kurzfristig unterstützen.

Der Abgleich der gemeldeten Bedarfe durch die Fachbereiche und der „Space Cowboys“ im Expertenpool findet - mittels eines dauerhaft im Unternehmen verankerten Prozesses - durch den Personalbereich statt.

Sieger des Ideenwettbewerbs „Arbeit und Alter“ der berufundfamilie gGmbH



Projekt „Demografiemanagement@Deutsche Telekom

Wissenstransfer-Tandem

In generationenübergreifenden Arbeitskonstellationen gibt ein ausscheidender, meist älterer Beschäftigter sein Wissen an seinen Nachfolger weiter.

Teilzeit-Tandem

Zwei Beschäftigte in Teilzeit teilen sich die Aufgaben einer Stelle.

Tridem-Modell

Drei Beschäftigte teilen sich die Aufgaben von zwei Arbeitsstellen. Bei dieser flexiblen Erweiterung des Tandem-Modells sind verschiedene generationentechnische Konstellationen denkbar.

Sieger des Ideenwettbewerbs „Arbeit und Alter“ der berufundfamilie gGmbH



Gesamtkonzept „Engagiert umsteigen und sanft aussteigen“

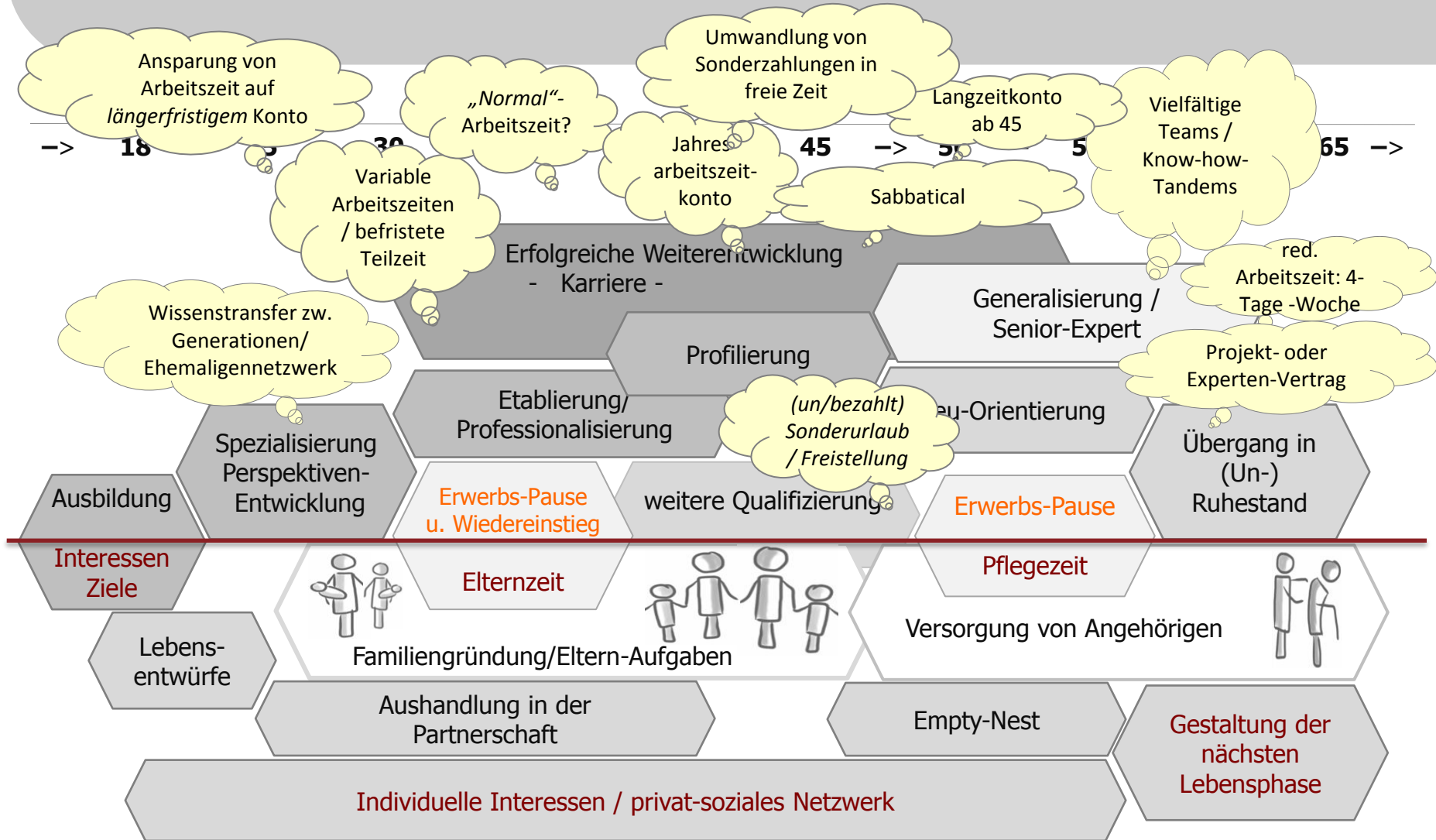
Teilzeit im Alter

Ermöglicht Beschäftigten mit 55 bzw. 60 Jahren eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit bei einem Aufschlag auf ihr bisheriges Ausgangsgehalt.

Umstieg im Alter

Beschäftigte, die den Umstieg im Alter - also einen anderen Arbeitsplatz für ihre letzten Tätigkeitsjahre suchen - werden von den Personalreferenten dabei unterstützt.

Lebensphasen und Lebensereignisse: Maßnahmen lebensphasenbewusster Personalpolitik



Zusammenfassung: Was zeichnet familienbewusste Personalpolitik 50 + aus?

Flexible Arbeitszeiten

Sinnvolle Arbeit vs. Karriere

Respekt und Würdigung der Erwerbsbiographie

Wertschätzung der Erfahrungen, Verdienste und Kompetenzen

Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungen

Berücksichtigung des Individuums bei der Arbeit

→ Anpassung der Arbeit anstatt der / des Arbeitnehmerin / Arbeitnehmers

Arbeitsplatzsicherheit



Nachfragen und Diskussion



**Ihr Feedback /
Ihr Fazit /
Ihre Anregungen**



berufundfamilie

Andrea Wagner
Geraer Straße 54
04600 Altenburg
Telefon: 03447 / 89 536 20
Mobil: 0160 / 6414132
a.wagner@berufundfamilie.de

berufundfamilie Service GmbH
Hochstraße 49
60313 Frankfurt am Main
Telefon: 069 / 7171 333 0
info@berufundfamilie.de

Anhang

Literatur und Links

Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern.

Margaret Heckel. Verlag: Edition Körber-Stiftung (11. September 2013). ISBN: 3896841513

Produktiv im Alter - Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können. Stephan Sievert, Ulrike Berger, Steffen Kröhnert, Reiner Klingholz. Hrsg.: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Oktober 2013. Schutzgebühr 6,40 Euro.

Kostenfreier Download: <http://www.berlin-institut.org/publikationen.html>

Berufe im demografischen Wandel - Alterungstrends und Fachkräfteangebot

Thusnelda Tivig, Golo Henseke, Jens Neuhaus. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Kostenfreier Download und Broschüre kostenfrei bestellbar unter:

<http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/berufe-im-demografischen-wandel.html>

Die Zukunft der Arbeitswelt - Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. 2013.

Prof. Dr. Norbert Walter †, Prof. Heinz Fischer, Peter Hausmann, Dr. Hans-Peter Klös, Prof. Dr. Thomas Lobinger, Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen, Prof. Dr. Jutta Rump, Prof. Dr. Susan Seeber, Michael Vassiliadis. Hrsg.: Robert Bosch Stiftung GmbH. Kostenfreier Download:

[http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Studien/Zukunft der Arbeitswelt.html](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Studien/Zukunft_der_Arbeitswelt.html)

Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU

Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“

Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere

Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Ausgabe 3: Länger gesund arbeiten

Hrsg.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Kostenfreier Download:

<http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/inhalt.html> → Stichwort: „Arbeitswelt“

Literatur und Links

Portal im Internet:

<http://www.demografie-portal.de>

Veranstaltungsempfehlung:

Die Körber Stiftung führt jedes Jahr im Hamburger KörberForum ein Symposium zum Thema „Potenziale des Alters“ durch.