Körber-STIFTUNG
Forum für Impulse

Länger leben – länger arbeiten

Wie Unternehmen die Potenziale ihrer älteren Mitarbeiter besser nutzen. Handlungsempfehlungen und gute Beispiele

Körber-Stiftung
Bereich Gesellschaft
Kehrwieder 12
20457 Hamburg
Telefon 040 · 80 81 92 – 168
Telefax 040 · 80 81 92 – 303
E-Mail alter@koerber-stifung.de
www.koerber-stiftung.de
www.facebook.com/koerberstiftung

Impressum

Buch »Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern«
von Margaret Heckel, edition Körber-Stiftung, September 2013

Studie »Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können« des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, der Robert Bosch Stiftung und der Körber-Stiftung, Oktober 2013

Symposium »Ältere in der Arbeitswelt« der Körber-Stiftung in Kooperation mit dem Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg, November 2013

Herausgeber	Körber-Stiftung, Hamburg
Redaktion	Karin Haist (verantwortlich), Viola Gielke, Zhim-xun Ho, Alexandra Kuon, Lisa Veyhl
Autoren	Karin Haist (3–5), Birte Petersen (6–10), Lisa Veyhl (4–5)
Gestaltung	Groothuis. Gesellschaft der Ideen und Passionen mbH, Hamburg
Litho	Frische Grafik, Hamburg
Fotos	Claudia Höhne, Frederika Hoffmann, Hamburg

© Körber-Stiftung 2014

Editorial

Wir werden immer älter. Das ist eine gute Nachricht. Doch während sich unsere Lebenszeit erhöht, sinkt die Geburtenrate. Das ist nicht nur für unsere Sozialsysteme, sondern auch für den Arbeitsmarkt eine große Herausforderung. Für 2050 wird prognostiziert, dass es neuneinhalb Millionen weniger Menschen im Erwerbsalter gibt als heute, aber dafür viereinhalb Millionen mehr Menschen im Ruhestand. Eine solche Zahl macht klar: Die zukünftige Rentenversorgung und der absehbare Arbeitskräftemangel werden sich nur bewältigen lassen, wenn es gelingt, ältere Menschen länger in das Erwerbsleben zu integrieren.

Dafür kann die Politik die richtigen Rahmenbedingungen schaffen: das Renteneintrittsalter an die gestiegene Lebenserwartung anpassen, Anreize für Frühverrentung vermeiden und stattdessen einen flexiblen Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand, z. B. mit Teilrenten, ermöglichen. Vor allem aber liegt es an den Unternehmen und Arbeitgebern selbst, durch konkrete Maßnahmen die Arbeitsfähigkeit und Motivation ihrer älteren Arbeitnehmer zu erhalten. Was große, aber auch mittlere und kleine Unternehmen oder öffentliche Arbeitgeber genau tun können und welche inspirierenden Beispiele es in Deutschland und international bereits gibt, das ist auf den Folgeseiten zu lesen.

Die Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Modelle entstammen verschiedenen Aktivitäten der Körber-Stiftung im Rahmen ihres Schwerpunkts »Alter neu erfinden«. Die Studie »Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können« des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, der Robert Bosch Stiftung und der Körber-Stiftung vom Oktober 2013 präsentiert erfolgversprechende Ansätze europäischer Länder und Unternehmensstrategien für ein längeres Erwerbsleben. In ihrem Buch »Aus Erfahrung gut. Wie Ältere die Arbeitswelt erneuern«, erschienen 2013 in der edition Körber-Stiftung, stellt die Wirtschaftsjournalistin Margaret Heckel überzeugende Praxisbeispiele vor, wie deutsche Unternehmen auf ältere Mitarbeiter setzen. Und schließlich sind auch Ergebnisse des Symposiums »Ältere in der Arbeitswelt« auf Einladung des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg und der Körber-Stiftung in diese Broschüre eingeflossen. Auf der Tagung am 12./13. November 2013 zeigten deutsche und internationale Firmen, wie es ihnen gelingt, ältere Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen im Unternehmen zu halten oder sie neu zu gewinnen.

In den Beispielen und Handlungsempfehlungen wird deutlich: In der Arbeitswelt auf die Potenziale des Alters zu setzen statt wie in den letzten Jahrzehnten Frühverrentung zu praktizieren, kommt einem echten Paradigmenwechsel gleich. Aber er lohnt sich – für die Arbeitgeber, die sich demografiefest aufstellen und so wettbewerbsfähig bleiben, und ebenso für viele Ältere selbst: Nicht aus Altersgründen aussortiert zu werden, sondern für den eigenen Erfahrungsschatz Wertschätzung zu erfahren, das kann Erwerbsarbeit durchaus zu einer sinnstiftenden Komponente des Älterwerdens machen.

Karin Haist
Leiterin des Bereichs Gesellschaft der Körber-Stiftung

Handlungsempfehlungen:
Was Unternehmen tun können, um Ältere zur längeren Mitarbeit zu befähigen und zu motivieren

Ältere Mitarbeiter sind ein wertvolles Potenzial für Unternehmen. Damit Betriebe von ihrer Kompetenz und Erfahrung möglichst lange profitieren können und auch die Älteren selbst ihre späten Arbeitsjahre gesund, mit Tatkraft und Freude erleben, sollten Unternehmen Arbeit für ihre älteren Beschäftigten in allen Belangen altersgerecht gestalten. Aber eine demografiefeste Personalpolitik fängt noch früher an: mit Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit im Alter bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig im Blick haben. Zehn Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die auf Ältere setzen, aber dabei für Beschäftigte allen Alters attraktive Arbeitgeber sein wollen.

1 Eine demografische Bestandsaufnahme vornehmen

Wie werden sich die Arbeitsabläufe im eigenen Unternehmen ändern, welchen Personalbedarf und welche Kompetenzprofile wird es zukünftig geben und wie sieht die Altersstruktur der Belegschaft aus? Solche Fragen sollten am Anfang einer strategischen Personalplanung im demografischen Wandel stehen. Auf zwei Ebenen kann das Unternehmen dann seine Schwerpunkte setzen: Entlastung für die jetzt Älteren; Vorsorge für alle Mitarbeiter, also auch die Alten von morgen.

2 Arbeitsbelastung reduzieren und Tätigkeiten wechseln

Vor allem handwerkliche und körperlich anstrengende Tätigkeiten sowie der Schichtdienst stellen ältere Erwerbstätige vor Herausforderungen. Unternehmen können hier spezifische Lösungen entwickeln, wie zum Beispiel eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, reduzierte Arbeitszeiten oder auch einen Tätigkeitswechsel für die Betroffenen. Eine neue Tätigkeit angeboten zu bekommen, kann ältere Mitarbeiter zusätzlich motivieren. Aber: Damit solche Wechsel auch praktisch funktionieren und nicht in einen beruflichen Statusverlust münden, sollten sie vom Unternehmen mit Vorlauf geplant werden. Nur so lassen sich auch rechtzeitig die notwendigen neuen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben.

3 Zeitsouveränität fördern

Ein ganz wesentlicher Hebel, um ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen beschäftigen zu können, ist, ihnen Zeitsouveränität zu gewähren. Selbst darüber entscheiden zu können, wie viel und wann man arbeitet, ist gerade für Ältere maßgeblich. Flexible Arbeitszeiten, Teilzeit oder auch eine schrittweise Zeitreduktion im Rahmen eines fließenden Austritts aus dem Unternehmen sind gleichzeitig ideale Instrumente, um Arbeitsbelastung zu reduzieren und das Berufsleben mit altersspezifischen Belastungen im Privatleben vereinbaren zu können.

4 Lebensphasenorientierte Personalpolitik etablieren

Gerade angesichts von längeren Erwerbsbiografien einerseits und Arbeitskräftemangel andererseits verfügen Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik über ein gutes Instrument, um den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Arbeitnehmer in verschiedenen Lebensphasen gerecht zu werden und sie gleichzeitig länger an das Unternehmen zu binden. Langzeitkonten etwa ermöglichen es, Arbeitszeit über den Lebenslauf anzusparen und so die Belastung im Alter ohne Einkommensverluste zu reduzieren.

5 Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglichen

Zum altersgerechten Arbeitsplatz gehört auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger, die oft Frauen betrifft und in Zukunft verstärkt zu leisten sein wird. Unternehmen können praktische Hilfestellungen geben, indem sie etwa Kooperationen mit externen Dienstleistern oder zivilgesellschaftlichen Akteuren zur Entlastung der pflegenden Angehörigen anbieten – oder, siehe oben, ihren Mitarbeitern zeitliche Entlastung gewähren.

6 Altersgemischte Teams bilden

Die Potenziale Älterer und Jüngerer ergänzen sich hervorragend. In altersgemischten Teams kann jeder seine speziellen Stärken einbringen und Tätigkeiten nach seinen Möglichkeiten ausüben. Außerdem sind sie eine effiziente Form der berufsspezifischen Wissensweitergabe zwischen den Generationen innerhalb des Unternehmens. Für den beidseitigen Wissensaustausch sollten Personalverantwortliche bei der Zusammenstellung der Teams darauf achten, dass die verschiedenen Altersgruppen ähnlich stark besetzt sind.

7 Weiterbildung anbieten

Produktivität und Innovation werden durch Fortbildung positiv beeinflusst – und Fort- und Weiterbildung lohnen sich gerade auch für Ältere, denn ihre Lernfähigkeiten sind altersbedingt keineswegs eingeschränkt. Bildung im Unternehmen sollte immer als lebenslanges Lernen verstanden werden: Nur wer kontinuierlich lernt, wird auch im Alter bereit sein, sich neue Qualifikationen anzueignen. Deshalb sollte der allgemeine Berufsalltag des Unternehmens lernfreundlich gestaltet sein, was bedeutet, dass alle Altersgruppen in gleichem Maße an Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben können.

8 Gesundheitsprävention fest verankern

Präventive Maßnahmen wie die gesundheitsschonende Gestaltung des Arbeitsplatzes oder Sport- und Entspannungsangebote helfen, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten. Aber gesundheitsbewusstes Verhalten können und sollten Unternehmen bei Mitarbeitern aller Generationen fördern. Nur so kann gerade in physisch belastenden Berufen frühem Verschleiß abgeholfen werden.

Ein umfassendes Gesundheitsmanagement ist auch in mittleren und kleinen Unternehmen sinnvoll – und möglich. Die Betriebe müssen dafür die konkreten gesundheitlichen Herausforderungen in ihrem Tätigkeitsfeld kennen, was sie z. B. durch Befragungen der Führungskräfte und der Belegschaft leisten können.

9 Mit Demografie-Tarifverträgen Veränderungen anstoßen

Um sicherzustellen, dass die Vielzahl möglicher Einzelmaßnahmen auch breit umgesetzt werden kann, sind nicht zuletzt auch die Tarifpartner gefragt: Arbeitgeber können (genauso wie Arbeitnehmer) innerhalb ihrer Verbände umfassende Konzepte erarbeiten und propagieren. Demografie-Tarifverträge sind dabei ein wichtiges Instrument. Sie schaffen einen Rahmen dafür, dass die speziellen Bedürfnisse verschiedener Altersgruppen in Unternehmen berücksichtigt werden und schärfen das Bewusstsein für die personalpolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels auch in Betrieben, in denen Demografie bislang noch kein Thema ist.

10 Eine wertschätzende Führungskultur entwickeln

Für die Motivation Älterer und die produktive Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb ist ein differenziertes Altersbild unabdingbar. Führungskräfte müssen sensibilisiert sein für Altersstereotypen und Altersdiskriminierung und sie sollten die Potenziale des Alters sichtbar anerkennen. Wertschätzung lohnt sich dabei auch ökonomisch, nicht nur, aber gerade bei älteren Arbeitnehmern. Wer seinen Mitarbeitern Eigenverantwortung und Handlungssouveränität zugesteht, wertschätzende Mitarbeitergespräche führt oder die Erfahrungen der Mitarbeiter konkret in verbesserte Betriebsabläufe ummünzt, der wird genau das erreichen, was im demografischen Wettbewerb wichtiger wird als je zuvor: Identifikation mit dem Arbeitgeber, Mitarbeiterbindung und die Motivation, die eigene Arbeitskraft möglichst lange für das Unternehmen einzubringen.

Beispielhaft! Gute Unternehmenspraxis aus Deutschland und Europa

Wie große Unternehmen demografiefest werden

BASF

Mitarbeiter: rund 110.000 weltweit
Hauptsitz: Ludwigshafen
Branche: Chemische Industrie

Bereits seit 2006 ist bei der BASF das Programm »Generations@work« im Einsatz, um auch in Zukunft den Arbeitskräftebedarf vor allem in Deutschland und Europa decken zu können. Im Rahmen des umfangreichen, dezentral ausgeführten Programms werden z. B. Abteilungen aktiv auf altersgerechte Arbeitsbedingungen für alle Generationen überprüft und ggf. verändert. Am Stammsitz in Ludwigshafen hat die BASF zudem Anfang November 2013 ein großes »Zentrum für Work-Life-Management« eröffnet. Es betreut die Kinder der BASF-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer betrieblichen Krippe, bietet Sport- und Gesundheitsangebote in einem Fitnessstudio und einer Praxis für Physiotherapie sowie Vorträge und Beratungen für Übergänge und schwierige Lebenssituationen, »so dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen länger im Unternehmen tätig sein können und wollen«.

OTTO GROUP

Mitarbeiter: rund 50.000 weltweit
Hauptsitz: Hamburg
Branche: Handel, Finanzdienstleistungen, Service

Um Lücken im Arbeitsprozess besser schließen zu können, hat die Otto Group eine Tochterfirma gegründet, die ausschließlich ehemalige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Konzerns, die inzwischen im Ruhestand sind, beschäftigt. Die Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH ist Teil des konzernweiten Diversity Managements. Sie erreicht eine Gruppe von möglichen Arbeitnehmern, die bereits über ein extrem hohes Maß an Experten-Know-how verfügen, die Strukturen kennen und damit im Ernstfall schnell eingearbeitet sind. Sie werden projektgebunden und als Vertretungen eingesetzt.

DEUTSCHE BAHN AG

Mitarbeiter: rund 300.000 weltweit
Hauptsitz: Berlin
Branche: Transport und Verkehr

Mit ihrem Pilotprojekt »CLARA – Clever und aktiv in Richtung Alter« will die Deutsche Bahn AG die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten und verbessern. Das Programm hat die Bahn gemeinsam mit dem Heidelberger Institut für Gerontologie entwickelt. Eine Eingangsuntersuchung, Trainings, Wissensvermittlung zum Thema Gesundheit und eine Abschlussuntersuchung über einen Zeitraum von insgesamt acht Monaten versetzen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Lage, ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit einzuschätzen und aktiv zu verbessern. Nach den ersten Einheiten trainieren die Teilnehmenden selbstständig, können sich aber bei Bedarf coachen lassen. So wird deutlich, dass sie selbst den Schlüssel in der Hand halten, um ihr Altern zu gestalten. CLARA umfasst fünf ganze Tage, findet während der Arbeitszeit statt und ist freiwillig.

Wie kleine Unternehmen ihre Mitarbeiter (fit) halten

ANTON PLENKERS DACHDECKERMEISTER

Mitarbeiter: 5
Standort: Meerbusch
Branche: Handwerk

Länger zu arbeiten mag ja für Büromenschen möglich sein, aber wie soll das gehen bei körperlich anstrengenden Arbeiten? Anton Plenkers hat den in diesen Diskussionen schon notorischen älteren Dachdecker in seinem 5-Mann-Betrieb vom Dach geholt und ihm andere Aufgaben übertragen. »Der erfahrene Mitarbeiter sitzt jetzt im Büro, plant und betreut Kunden«. Gleichzeitig hat er den gesamten Betrieb nach möglichen Arbeitserleichterungen durchforscht, um körperlich anstrengende Tätigkeiten ergonomischer und damit gesünder zu gestalten. Sackkarren, Knieschoner, Rückenschule: Es gibt sie, die Hilfsmittel und ergonomischen Schulungen. Die Herausforderung besteht oft darin, die Mitarbeiter zu bewegen, ihr Verhalten zu ändern.

WURST STAHLBAU GMBH

Mitarbeiter: rund 200
Standort: Bersenbrück
Branche: Stahlbau

235 Euro pro Kopf investiert das familiengeführte Stahlbauunternehmen jährlich in die Gesundheit seiner Mitarbeiter. Das ist etwa viermal so viel wie andere Unternehmen. Yogakurse, Rückenschule, Grippeimpfung, Rauchentwöhnung oder Seminare zum Umgang mit Stress – die Gebrüder Wurst wissen ihr Geld gut angelegt: »Jeder Euro, der in das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) investiert wird, bringt eine Rendite von 18,59 Euro«. Denn durch gesunde und zufriedene Mitarbeiter spart der Betrieb an allen Ecken: durch einen niedrigeren Krankenstand, d. h. weniger Lohnfortzahlungen und Leiharbeitskosten, weniger Arbeitsunfälle, geringere Fluktuation und damit weniger Know-how-Verlust und geringere Kosten für die Suche nach neuen Mitarbeitern und deren Einarbeitung.

Ausbildung – keine Frage des Alters

SOZIALHOLDING MÖNCHENGLADBACH

Mitarbeiter: rund 900
Standort: Mönchengladbach
Branche: Pflege- und Sozialdienste

Die städtische Sozialholding, die in Mönchengladbach u. a. Altenheime betreibt, bildet Menschen über 50 zu Pflegekräften aus. »Wir machen sehr gute Erfahrungen mit unseren älteren Auszubildenden. Sie sind außergewöhnlich motiviert«, sagt Geschäftsführer Helmut Wallrafen-Dreisow, der sich das Ausbildungsprogramm für Ältere ausgedacht hat. Ein Pflegepraktikum gehört meist mit zur Bewerbung für die Ausbildung, was beiden Seiten eine realistische Einschätzung ermöglicht. Bildungsangebote 50+, horizontale Laufbahngestaltung, eine das Alter und Diversität wertschätzende Unternehmenskultur und Investitionen in gute Führung haben der Sozialholding Mönchengladbach eine sehr geringe Fluktuation und eine Krankenquote weit unter dem Branchendurchschnitt eingebracht.

DIREKTBANK ING-DIBA

Mitarbeiter: rund 3.200
Hauptsitz: Frankfurt a. M.
Branche: Bankwesen

Mit dem Programm »Azubi mit 50+« bietet die ING-DiBa Menschen ab 50 Jahren einen Wiedereinstieg ins Berufsleben. Während eines 12-monatigen Praktikums werden sie an verschiedenen Standorten der Direktbank zur »Servicekraft für Dialogmarketing« ausgebildet. Seit 2011 bietet die Bank zudem eine 9-monatige Ausbildung zum Bankassistenten an. Bereits während der Ausbildung sind die Azubis voll ins Unternehmen eingebunden. Sie beenden ihre Ausbildung mit einem IHK-Abschluss.

Unternehmen als Gesundheitslotsen ihrer Mitarbeiter

BERLINER STADTREINIGUNG BSR

Mitarbeiter: rund 5.400
Standort: Berlin
Branche: Abfallwirtschaft

Oft gibt es Mittel und Wege, körperlich anstrengende Arbeiten, wie sie zum Beispiel die Mitarbeiter der Berliner Stadtreinigung ausüben, weniger belastend zu gestalten. Doch technische Hilfsmittel und ergonomische Schulungen helfen nur, wenn die Mitarbeiter sie auch ein- und umsetzen. Männlichkeitsideale, falscher Stolz oder Gruppenzwang stehen dem manchmal entgegen. Ein Kulturwandel ist gefragt. Deswegen setzt die Berliner Stadtreinigung jetzt Gesundheitslotsen ein. Das sind Mitarbeiter, die sich für Gesundheitsthemen interessieren und freiwillig haben schulen lassen, um ihr Wissen an Kollegen und Kolleginnen weiterzugeben. Sie sprechen Kollegen an, stehen für Fragen und Anregungen zu den Themen Sport und Gesundheit zur Verfügung und leiten oft Betriebssportgruppen. Steter Tropfen höhlt den Stein: Langsam aber sicher wächst das Gesundheitsbewusstsein in der BSR.

GAMBRO DIALYSATOREN

Mitarbeiter: rund 1.400
Standort: Hechingen
Branche: Medizintechnik

Sechs Millionen Menschen arbeiten in Deutschland in einem Schichtsystem. Die altersgerechte Gestaltung von Schichtarbeit ist eine der Herausforderungen des demografischen Wandels. Beim Medizintechnikhersteller Gambro hat man daher gemeinsam mit einer Arbeitswissenschaftlerin ein »schnell vorwärts rollierendes Schichtmodell« eingeführt, das die Gesundheitsbelastungen nicht nur der Älteren deutlich verringern soll. Mit längeren Freizeitblöcken, späterem Beginn der Frühschicht und dem »schnellen Vorwärtsrollen« der Wechselschichten wird der Leistungs- und Erholungsfähigkeit des Körpers mehr Rechnung getragen. Die Schichtarbeiter und -arbeiterinnen, die in diesem neuen System arbeiten, berichten über besseren Schlaf und eine stabilere Gesundheit.

Von altersgemischten Teams profitieren alle

B&Q

Mitarbeiter: rund 30.000 in Großbritannien
Hauptsitz: Großbritannien
Branche: Heimwerkerbedarf/Baumarkt

1990 eröffnete B&Q zwei Baumärkte, in denen nur Ältere arbeiteten. Sie stellten sich als profitabler heraus als die »normalen«. Zudem war die Belegschaft seltener krank und die Kundschaft zufriedener. Aufgrund ihrer Lebenserfahrung, die oft auch den Bau eines Hauses oder Renovierungen mit einschloss, waren die Älteren »näher dran am Kunden«. Seitdem spielt das Alter bei Neueinstellungen, Weiterbildungen und flexiblen Arbeitszeiten keine Rolle mehr. Altersneutrale Personalpolitik nennen sie es bei B&Q. Einen Baumarkt nur mit Älteren zu führen ist aufgrund des Antidiskriminierungsgesetzes inzwischen nicht mehr möglich. B&Q arbeitet jetzt mit sehr altersgemischten Teams: »Unser jüngster Mitarbeiter ist 16, unser ältester 90«, sagt die Personalchefin stolz.

HERING GMBH & CO KG

Mitarbeiter: rund 500
Standort: Burbach
Branche: Bauwesen

Altersgemischte Teams setzt das Siegerländer Familienunternehmen seit langem ein. Besonders im Gleisbau hat man damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Während die Jüngeren eher die körperlich schweren Arbeiten verrichten, steuern die Älteren ihre jahrelange Erfahrung bei. Ruhe, Routine und Gelassenheit sind z. B. bei sicherheitsrelevanten Gleisbauarbeiten unter Zeitdruck wichtige Fähigkeiten. Jung und alt (und allen dazwischen) steht außerdem das eigene Fitnessstudio auf dem Werksgelände zur Verfügung, die Firma ermöglicht Familienzeit und Arbeiten von Zuhause aus, Arbeitszeit wird auf Zeitwertkonten verbucht und die Mitarbeiter können sich finanziell an der Firma beteiligen.

Wer lange arbeitet, will nicht immer dasselbe tun

SICK AG

Mitarbeiter: rund 6.300 weltweit
Hauptsitz: Waldkirch
Branche: Sensortechnik

Wenn Menschen länger arbeiten, brauchen sie auch andere Karrieremodelle. Der stetige Aufstieg ist nicht für jeden in jeder Lebensphase das Richtige. Auch ist die Anzahl von Leitungspositionen begrenzt. Horizontale Karriereschritte in Fachpositionen ermöglichen es den Angestellten, sich auch ohne Führungsverantwortung weiterzuentwickeln. Sie können ihr Expertenwissen anwenden und ausbauen. Ihr Know-how bleibt im Unternehmen. Bisher ist der Wechsel zwischen Führungs- und Fachpositionen oft von hierarchischen und finanziellen Verlusten begleitet. Die SICK AG versucht, diese Wechsel zu erleichtern, indem Fach- und Führungspositionen gleich vergütet werden und denselben Status besitzen, inklusive äußerer Symbole wie z. B. dem eigenen Parkplatz.

POLIZEI OSLO

Mitarbeiter: rund 2.300
Standort: Norwegen
Branche: Öffentlicher Dienst

Mit ihrem Senioreneinsatzkommando hat die Osloer Polizei 2009 eine Alternative geschaffen zum häufigen frühen Berufsausstieg von hochqualifizierten Mitarbeitern wie Hauptkommissaren und Drogenfahndern. Statt den Dienst zu quittieren, satteln ehemalige Führungskräfte jetzt um. Sie treiben nicht mehr in der Polizeibehörde Ermittlungen und Verhöre voran, sondern gehen zu Fuß Streife, wie oftmals zu Beginn ihrer Karriere. Ohne Waffe, ohne Untergebene, aber mit viel Hintergrundwissen aus ihrer vorherigen Position und der Erfahrung eines ganzen Berufslebens. Diese präventive Arbeit beschreiben die neuen alten Streifenpolizisten als sehr befriedigend, da sie nicht mehr nur mit Tätern oder Opfern zu tun haben, sondern oft auch helfen können, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist.

Andere Lebenszyklen, neue Zeitmodelle

TRUMPF

Mitarbeiter: rund 10.000 weltweit
Hauptsitz: Ditzingen
Branche: Fertigungs- und Medizintechnik

Ihre Arbeitszeit bestimmen die Angestellten des schwäbischen Maschinenbauers seit 2011 selbst. Jeweils für zwei Jahre legen sie eine Wochenarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden fest. Befürchtungen, dass viele auf eine Drei-Tage-Woche reduzieren würden und die Arbeit liegen bliebe, haben sich nicht bestätigt. Im Gegenteil, die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entschieden sich für eine höhere Wochenarbeitszeit. Und fühlen sich höchst wertgeschätzt, da sie selbstbestimmt entscheiden können. Die Wahlarbeitszeit ist nicht die einzige flexible Maßnahme des Unternehmens. Die Mitarbeiter können bis zu tausend Arbeitsstunden auf ein Familien- und Weiterbildungskonto ansparen, um eine Auszeit zu nehmen, und in die betriebliche Altersvorsorge wird in Form von Stunden eingezahlt, nicht mit Geld. Verzinsen tut es der Arbeitgeber aber mit harten Euro.

Wertschätzung lohnt sich

DOMINO-WORLD PFLEGEEINRICHTUNGEN

Mitarbeiter: rund 500
Standort: Berlin
Branche: Pflege

Das Berliner Pflegeunternehmen domino-world begreift das Wissen und Können seiner Angestellten als zentrales Kapital und erhebt es in der »Wissensbilanz«. Sie ergänzt den Bericht zum wirtschaftlichen Geschäftsergebnis. Mit über 120 Indikatoren wird das Wissenskapital der Führungskräfte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhoben. Kenntnisse, Erfahrungen, Güte der Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden sowie die Effizienz der Abläufe sind damit messbar. Neben der Wissensbilanz legt der Firmenchef großen Wert auf wertschätzende Führung, da »nur gute Führung gute Motivation macht«. So bewerten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Führungskräfte regelmäßig mit sehr detaillierten, genormten und damit vergleichbaren Fragebögen. Diese Bewertungen sind aber keine Einbahnstraße: Mitarbeitergespräche finden bei domino-world monatlich statt.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

CENTRICA

Mitarbeiter: rund 40.000 weltweit
Hauptsitz: Großbritannien
Branche: Energie und Dienstleistungen

Die britische Unternehmensgruppe Centrica, zu der auch British Gas gehört, unterstützt Angestellte, die Angehörige pflegen, mit bezahlten Pflegeauszeiten von bis zu einem Monat und fördert zudem den Austausch und die gegenseitige Unterstützung der Pflegenden (engl. »carers«) durch das Centrica Carers Network. Außerdem engagiert sie sich im Zusammenschluss »Employers for Carers«, damit Unternehmen pflegefreundlicher werden. Die »Pflegefreundlichkeit« hat sich als solides Instrument der Mitarbeiterbindung erwiesen und damit als echter Standortvorteil.

»Wertschätzung ist ein Standortvorteil«

Zwei, die sich auskennen in Sachen demografischer Wandel: Die Wirtschaftsjournalistin Margaret Heckel hat für ihr Buch »Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern« die Republik bereist und Unternehmen besucht, die schon heute das Potenzial ihrer älteren Mitarbeiter fördern. Dr. Reiner Klingholz ist Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung und Mitautor der Studie »Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können«.

Frau Heckel, Herr Dr. Klingholz, die Zahlen und Fakten des demografischen Wandels sind bekannt. Wie dringend müssen die Unternehmen und die Politik reagieren?
Reiner Klingholz: Sehr dringend! Wir müssen ab sofort an allen Schrauben drehen, damit die kleiner werdende Erwerbsbevölkerung den steigenden Anteil an Älteren in der Gesellschaft finanzieren kann. Diese Schrauben heißen: mehr Frauen in die Erwerbsarbeit, mehr Zuwanderer und die Schaffenskraft der Älteren besser nutzen.
Margaret Heckel: Das ist ein Wertewandel und so etwas dauert bis zu zehn Jahre, also müssen wir sofort anfangen!

Ist das den Unternehmen bewusst? Oder anders gefragt: Haben wir ein Erkenntnis- oder ein Umsetzungsproblem?
Reiner Klingholz: Beides! Es passiert nur dort etwas, wo die Herausforderung schon spürbar ist, wie z. B. bei den Lehrlingen, wo es bereits einen Mangel gibt. Der Mensch ist so. Vorausdenken ist nicht unsere Stärke. Es passiert erst etwas, wenn der Druck groß genug ist.
Margaret Heckel: Ich habe bei den Recherchen für mein Buch viele Unternehmen ganz unterschiedlicher Größe kennen gelernt, die das Potenzial älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bereits erkannt haben und sie schätzen und fördern. Das ist nicht nur prima für die Älteren, sondern kommt allen zu Gute.

Was wären sinnvolle Sofortmaßnahmen?
Margaret Heckel: Die neue Regierung muss dringend die Kombi-Rente umsetzen. Wir müssen weg von dieser Idee, dass das Arbeitsleben von einem auf den anderen Tag endet. Gerade für die Älteren ist Zeitautonomie wichtiger denn je. Warum können sie nicht schon in den 50ern die lang ersehnte Weltreise machen und diese Zeit dann hinten ans Arbeitsleben anhängen? Immer mehr Rentner sagen nach einigen Jahren, dass sie ihre Arbeit und sogar die Kollegen vermissen. Deshalb sind auch die Pläne der Großen Koalition für die Rente mit 63 ohne Abschläge nach 45 Berufsjahren ein ganz falsches Signal.
Reiner Klingholz: Es gibt im Leben sehr wenige Entweder-oder-Lösungen. Es braucht fließende Übergänge, nicht nur für die Älteren in Richtung Rente, sondern auch für die Jüngeren. Wir müssen und können länger arbeiten. Und in einem längeren Erwerbsleben brauchen wir fließende Übergänge zu ganz verschiedenen Zeiten: wenn wir Kinder kriegen und betreuen, für Weiterbildungen, Auszeiten oder Umorientierungen.

Frau Heckel, Sie haben dem Thema Wertschätzung in Ihrem Buch ein ganzes Kapitel gewidmet. Warum?
Margaret Heckel: Weil Wertschätzung nicht nur das zwischenmenschliche Miteinander angenehmer macht, sondern sich auch wirtschaftlich lohnt. Die Unternehmen werden in Zukunft um Arbeitskräfte konkurrieren. Wenn sich die Mitarbeiter geschätzt und mit dem Unternehmen verbunden fühlen, dann ist das ein Standortvorteil und schlägt sich auch im Betriebsergebnis nieder. Und gerade für Ältere ist Wertschätzung zentral. Sie wollen ihr Wissen und ihre Erfahrung nutzen und weitergeben. Das Motiv der Generativität ist hier viel stärker als bei Jüngeren.

Alter neu erfinden

Ein Schwerpunkt der Körber-Stiftung

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels und die Chancen eines langen Lebens mit Impulsen, Debatten und Lösungsstrategien zu begleiten, hat die Körber-Stiftung in ihrem Bereich Gesellschaft den Schwerpunkt »Alter neu erfinden« gesetzt. Die Potenziale des Alters in der Arbeitswelt stehen 2013/2014 im Vordergrund:

Bundesweite Veranstaltungsreihe »Länger leben – länger arbeiten«, Praxisbeispiele für Unternehmen, wie sie die Potenziale älterer Mitarbeiter besser nutzen (2014).

Symposium »Ältere in der Arbeitswelt«, in Kooperation mit dem Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg (November 2013).

Studie »Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können« des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, der Robert Bosch Stiftung und der Körber-Stiftung (Oktober 2013).

Buch »Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern« von Margaret Heckel, edition Körber-Stiftung (September 2013).

Tagung »Neue Bilder vom Alter – Altersbilder in der Arbeitswelt«, in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Februar 2013).

Qualitative Studie »Alter: Leben und Arbeit« und Netzwerkkonferenz »Was die Deutschen wirklich über das Alter denken« mit nextpractice (Februar 2013).

Bücher, Podcasts, Videos, Broschüren oder Berichte finden Sie bei uns auch zu diesen Themen:
· Demografiefeste Kommune
· Politische und gesellschaftliche Partizipation Älterer
· Potenziale älterer Migranten
· Generationengerechtigkeit

www.alter-neu-erfinden.de

Buch
»Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern«
von Margaret Heckel

Ein Trend macht Mut: Immer mehr Firmen schätzen das Kapital, das sie bereits haben – die Älteren.

16,– € (D)
ISBN: 978-3-89684-151-3
Auch als E-Book erhältlich

Studie
»Produktiv im Alter«

Die Studie des Berlin-Instituts, der Robert Bosch Stiftung und der Körber-Stiftung beleuchtet im europäischen Vergleich, wie sich die Erwerbstätigkeit Älterer durch (personal) politische Maßnahmen erhöhen lässt.

Bericht
»Ältere in der Arbeitswelt«

Dokumentation des vierten Symposiums »Potenziale des Alters« des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg und der Körber-Stiftung am 12./13. November 2013.

Qualitative Studie und Netzwerkkonferenz
»Alter: Leben und Arbeit«

Contra Effizienzschraube und pro Solidarität: Ergebnisse der nextpractice-Studie und Dokumentation der Netzwerkkonferenz »Was die Deutschen wirklich über das Alter denken« am 20. Februar 2013 im KörberForum.

Bericht
»Ältere Mitarbeiter in der Kommune und im öffentlichen Dienst«

Dokumentation des dritten Symposiums »Potenziale des Alters« des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg und der Körber-Stiftung am 15./16. November 2012.

Zu bestellen unter alter@koerber-stiftung.de

Körber-STIFTUNG
Forum für Impulse

Wir wollen anstiften.

Mehr erfahren: www.koerber-stiftung.de
Mehr erleben: www.koerberforum.de
Mehr lesen: www.edition-koerber-stiftung.de