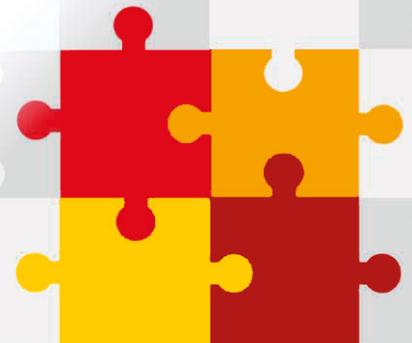


Amt**E**a
Arbeitsmarktteilhabe
im höheren Erwerbsalter

l1dA
leben in der Arbeit



Ältere Beschäftigte im Unternehmen halten? Impulse für Führungskräfte

Daniela Borchart, Melanie Ebener, Ruth Tiede, Nina Garthe, Hans Martin Hasselhorn



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL



LEHRSTUHL FÜR
ARBEITSWISSENSCHAFT
BERGISCHE UNI WUPPERTAL

Impressum

Herausgeber

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft
Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik
Bergische Universität Wuppertal
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal
E-Mail: arbwiss@uni-wuppertal.de
Website: arbwiss.uni-wuppertal.de

Mit Unterstützung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
und des Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

Redaktion

Daniela Borchart, Melanie Ebener, Ruth Tiede, Nina Garthe,
Hans Martin Hasselhorn

Beiträge von

Daniela Borchart, Marieke Dettmann, Melanie Ebener, Nina Garthe,
Hans Martin Hasselhorn, Rebecca Ruhaas, Ruth Tiede

Weitere Informationen zur lidA-Studie: www.lida-studie.de

Erschienen im Juni 2021

Design: Nina Garthe

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise,
mit Quellenangaben erwünscht.



BARMER

Ältere Beschäftigte im Unternehmen halten?

Inzwischen macht die Gruppe der Beschäftigten ab 45 Jahren über die Hälfte aller Erwerbstätigen in Deutschland aus. Der Wunsch, so früh wie möglich in Rente zu gehen, ist unter älteren Beschäftigten weit verbreitet. Es herrscht eine „Kultur des Frühausstiegs“ vor. Wenn aber künftig immer weniger Personen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, werden Betriebe und Politik sich Mittel und Wege einfallen lassen müssen, um die Älteren länger als heute in den Betrieben zu halten.



Was können Betriebe dafür tun, dass Beschäftigte so lange wie möglich im Erwerbsleben und den Unternehmen erhalten bleiben?

Einige Betriebe setzen bereits konkrete Strategien zur Bindung älterer Beschäftigter erfolgreich um und suchen weiter nach neuen Impulsen, bei anderen besteht Unsicherheit, wo man überhaupt ansetzen kann. In dieser Broschüre lassen wir Menschen aus Betrieben zu Wort kommen, die wir im Rahmen unseres Vorhabens AmtEa befragt haben. Ihre Erfahrungen und Eindrücke ergänzen wir durch aktuelle Befunde der repräsentativen lidA-Studie. Schließlich werden zwei Praxisbeispiele aus bekannten Unternehmen dargestellt.

Ob Unternehmen ihre älteren Beschäftigte überhaupt binden wollen und was sie dafür tun, ist Gegenstand der Interviewstudie AmtEa. Diese Studie haben wir vor der Pandemie mit verschiedenen betrieblichen Akteuren und älteren Beschäftigten durchgeführt. In dieser Broschüre berichten wir von den Erkenntnissen, die wir dabei gewonnen haben.

AmtEa
Arbeitsmarktteilhabe
im höheren Erwerbsalter

Seit einigen Jahren untersucht das Fachgebiet Arbeitswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal gemeinsam mit weiteren Lehrstühlen in NRW mit Hilfe der lida-Studie den Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand. Schon früh haben wir erkannt, dass die Faktoren, die darüber entscheiden, wie lange man erwerbstätig ist, zahlreich und eng miteinander verwoben sind (www.lida-studie.de).

Die Praxisbeispiele in dieser Broschüre wurden gefördert vom Demographie Netzwerk e. V. (ddn). Rund 300 Unternehmen und Institutionen mit über zwei Millionen Beschäftigten arbeiten hier zusammen, um den demografischen Wandel aktiv zu gestalten. Kernthemen sind der Austausch der Generationen, gute Arbeitsbedingungen und wertschätzender Umgang. Das macht Unternehmen wertvoller und Arbeit werthaltiger. Seien auch Sie mit dabei!

In dieser Broschüre finden Sie keine fertigen Antworten auf die Frage der erfolgreichen Bindung älterer Beschäftigter. Stattdessen wollen wir mit unseren Ergebnissen Impulse geben und Fragen stellen, die dazu anregen sollen, bestimmte Themen für die Personalbindung im eigenen Betrieb zu bedenken. Wenn es die richtigen Fragen sind, werden Sie bestimmt die richtigen Antworten für Ihren Betrieb finden.

Allen Beteiligten gilt unser herzlicher Dank!

Prof. Hans Martin Hasselhorn
Wuppertal, im Juni 2021



Forschungsförderung



Die Interviewstudie **AmtEa** ist ein Teilvorhaben des NRW-Forschungsnetzwerkes „Arbeitsmarktteilhabe im höheren Erwerbsalter“. Das Netzwerk wurde von 2016 bis 2019 vom NRW-Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung gefördert. Die Interviewstudie ist ein gemeinsames Vorhaben der Universität Wuppertal unter der Leitung von Prof. Hans Martin Hasselhorn und der Universität Duisburg-Essen unter Leitung von Prof. Dirk Hofäcker. Die Interviews wurden durchgeführt von Daniela Borchart, Ruth Tiede und Sina Schadow.



Die Studie **lidA - leben in der Arbeit** ist eine repräsentative Kohortenstudie, die seit 2011 Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Beschäftigten in Deutschland untersucht. Die lidA-Studie (Welle 3) wurde gefördert vom Spitzenverband der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV), der BARMER Krankenkasse sowie vom NRW-Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung.



Die Praxisbeispiele in dieser Broschüre wurden gefördert vom Demographie Netzwerk e. V. (ddn).

Inhaltsverzeichnis

Hinführung zur Thematik

AmtEa – Arbeitsmarktteilhabe im höheren Erwerbsalter.....	8
lidA – Die „leben in der Arbeit“-Studie	9

Das lidA-Denkmodell.....	10
---------------------------------	-----------

Ergebnisse und Impulse

Unsere Bilder von älteren Beschäftigten.....	12
Gute Führung zahlt sich aus.....	14
Mit „gesunder“ Betriebskultur lässt es sich länger arbeiten.....	16
Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhalten – Maßnahmen im Betrieb.....	18
Alte Bäume noch verpflanzen? Tätigkeits- und Arbeitgeberwechsel.....	20
Zufriedener mit flexiblen Arbeitszeiten.....	22
Digitale Arbeit: auf das „Wie“ kommt es an.....	24
Wenn manche nicht mehr wollen, aber müssen.....	26
Einstellungen zum frühen Erwerbsaustritt – was sagt das Umfeld?.....	28

Überblick der Studienergebnisse.....	30
---	-----------

Beispiele aus der Praxis.....	32
--------------------------------------	-----------

Zum Weiterlesen.....	36
-----------------------------	-----------

AmtEa – Arbeitsmarktteilhabe im höheren Erwerbsalter

Was ist AmtEa?

In der qualitativen Studie AmtEa wurden leitfadengestützte Interviews und Diskussionen zum Thema „Bindung älterer Beschäftigter im Betrieb“ durchgeführt. Insgesamt fanden 19 Einzelinterviews mit betrieblichen Akteuren statt und zwei Gruppeninterviews mit älteren Beschäftigten aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden ausgewertet und mit Blick auf die Themenbereiche zusammengetragen, die Sie in dieser Broschüre vorfinden.

Wer wurde befragt?

Personalverantwortliche	➔	11 Interviews	➔	    <ul style="list-style-type: none">• verschiedene Unternehmensgrößen• verschiedene Branchen (u. a. Industrie, Gesundheitswesen, Unternehmensberatung)
Betriebsräte	➔	8 Interviews	➔	
ältere Beschäftigte	➔	2 Fokusgruppen mit 3 - 6 Teilnehmenden	➔	<ul style="list-style-type: none">• Verwaltungsangestellte• Beschäftigte in der Pflege

Was wurde gefragt?

Wenn man ältere Beschäftigte so lange wie möglich im Erwerbsleben halten und an ihren Betrieb binden möchte, müssen personalpolitische Instrumente bei ihren Bedürfnissen ansetzen. Doch diese Bedürfnisse können sehr unterschiedlich sein. Mit welchen Mitteln und Strategien schaffen es Betriebe in Deutschland, ihre Beschäftigten zu motivieren, so lange wie möglich im Betrieb und Erwerbsleben zu verbleiben?

Um hierzu mehr zu erfahren, haben wir in unseren Interviews diese Fragen gestellt:

- Versucht Ihr Unternehmen, ältere Beschäftigte länger im Betrieb zu halten?
- Welche Maßnahmen werden hierfür getroffen?
- Welche Maßnahmen wünschen sich die Beschäftigten?
- Wo bestehen Ausbaumöglichkeiten für das betriebliche Instrumentarium?

lidA - Die „leben in der Arbeit“-Studie

Was ist die lidA-Studie?

Die Studie lidA - leben in der Arbeit ist eine repräsentative Kohortenstudie in Deutschland, die seit 2011 Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe untersucht. Im Abstand von etwa drei Jahren werden ältere Erwerbstätige zu Hause interviewt. Die Ergebnisse in dieser Broschüre stammen vorwiegend aus der dritten Befragungswelle (2018). Weitere Details finden Sie unter www.lida-studie.de.

Wer wurde befragt?

Die Grundgesamtheit der lidA-Studie besteht aus Personen der Geburtsjahrgänge 1959 und 1965, die am 31. Dezember 2009 sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren. Die Teilnehmenden leben in ganz Deutschland.

In der ersten Welle im Jahr 2011 konnten 6.585, in der zweiten Welle (2014) 4.244 und in der dritten Welle (2018) 3.586 Erwerbstätige befragt werden. Die Stichprobe ist repräsentativ für sozialversicherungspflichtige Erwerbstätige gleichen Alters in Deutschland.



Was wurde gefragt?

Die Arbeitswelt wandelt sich. Gleichzeitig altert und schrumpft die deutsche Erwerbsbevölkerung. Künftig sollen immer mehr Ältere immer länger erwerbstätig bleiben.

Die lidA-Studie untersucht daher bei Beschäftigten ab 46 Jahren:

- Wie lange möchten, können und planen ältere Beschäftigte zu arbeiten?
- Aus welchen Gründen möchten ältere Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand gehen?
- Wie wirken sich Veränderungen von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit aus?
- Welche Bedeutung haben Arbeitsbedingungen und Gesundheit für den Ruhestandsübergang?

Viele Gründe, in der Arbeit zu bleiben – oder zu gehen: Das lidA-Denkmodell hilft, ein komplexes Thema zu verstehen

In Deutschland ist es normal, *nicht* bis zur Regelaltersgrenze erwerbstätig zu sein. Nur vier von zehn Personen, die 2016 in Altersrente gingen, taten dies direkt aus einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung heraus.

Das lidA-Denkmodell stellt die Bereiche dar, die beeinflussen, wann Menschen in den Ruhestand gehen. Hierbei wird deutlich, dass der Weg vom Arbeitsleben in den Ruhestand

- komplex ist,
- als Prozess geschieht,
- individuell verschieden abläuft
- und im Rahmen gesellschaftlicher Strukturen stattfindet.

Verschiedene Bereiche beeinflussen, ob man eher früher oder eher später aufhört zu arbeiten. Dabei beeinflussen sie sich gegenseitig. Bei manchen Menschen stehen bestimmte Bereiche im Mittelpunkt, z. B. die Finanzen oder die Gesundheit.

Die drei Fallbeispiele rechts verdeutlichen, wie unterschiedlich die Arbeitssituationen und der Ruhestandsübergang aussehen können.



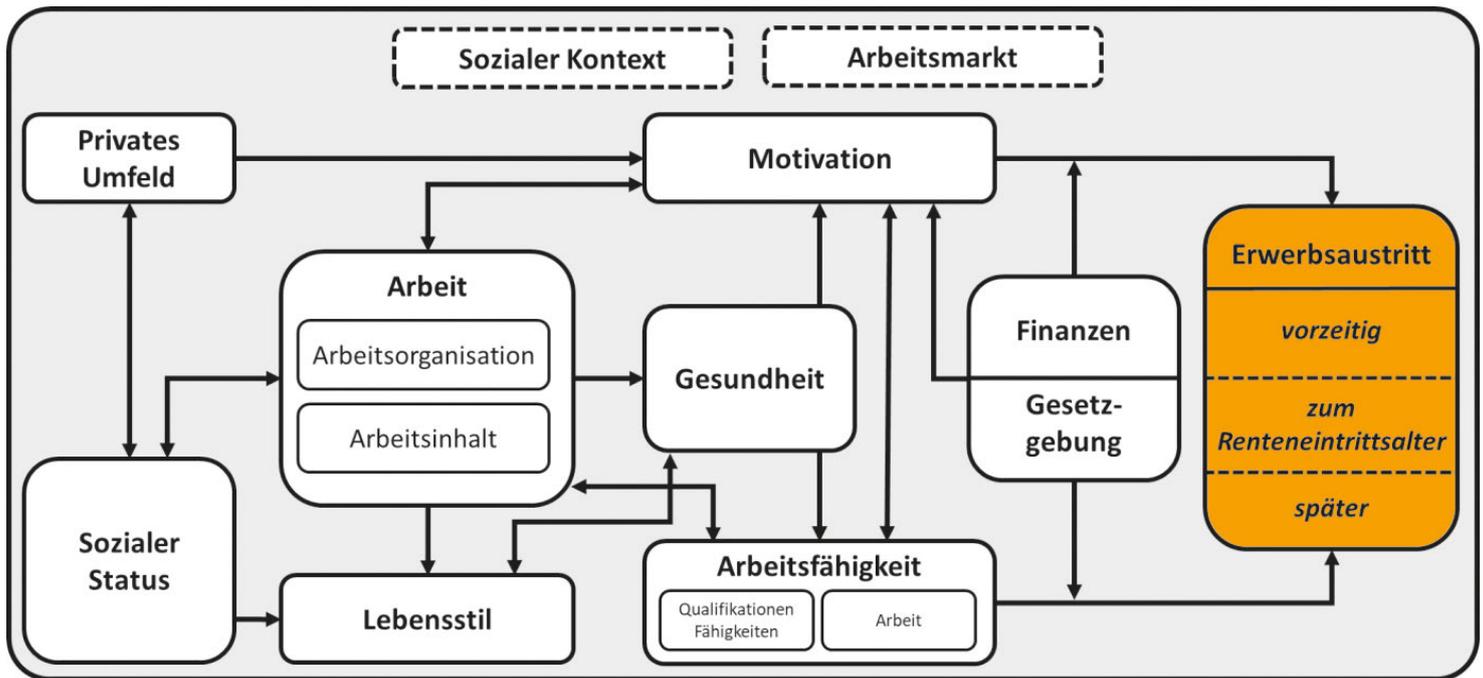
Thomas, 61, ist Mechatroniker. Er möchte nicht mehr so gerne arbeiten, hat also eine geringe **Erwerbsmotivation**. Das liegt vor allem an seiner **Arbeit**, deren **Inhalt** er seit einiger Zeit nicht mehr so sinnvoll findet. Daran kann er nichts ändern und eine neue, interessantere Arbeitsstelle wird er in seinem Alter nicht mehr finden. Das Thema **Finanzen** spielt bei ihm eine eher untergeordnete Rolle. Er findet es nicht so schlimm, dass er etwas weniger Rente bekommt, wenn er dafür nicht mehr arbeiten muss. Als die Firma ihm eine gute Abfindung anbietet, geht er in den Ruhestand.



Daniel, 58, ist Krankenpfleger. Er ist seinem Beruf immer gerne nachgegangen, musste aber vor einem Jahr aufhören zu arbeiten, da seine **Gesundheit** nicht mehr mitgemacht hat. Sein Rücken wurde durch das häufige Bücken und oftmals schwere Heben bei der Arbeit stark geschädigt. Er machte zunächst noch viel „Papierkram“ und fand sich dabei eigentlich noch gut **arbeitsfähig**. Aber schließlich fühlte er sich von seinem Vorgesetzten gedrängt, die Arbeit aufzugeben.



Sabine, 59, ist Bürokauffrau und kann sich gut vorstellen, bis zum gesetzlichen Rentenalter weiter zu arbeiten. Sie braucht die volle Rente. Außerdem arbeitet sie gerne für ihr Unternehmen. Durch Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Firma, die in den Bereich der **Arbeitsorganisation** fallen, konnte sie sich im Laufe der Jahre ständig weiterentwickeln. Ihre **Arbeitsfähigkeit** ist also durch neue Qualifikationen und Fähigkeiten erhalten geblieben, und sie fühlt sich fit für die Arbeit in den nächsten Jahren.



Das lidA-Denkmodell zur Erwerbsteilhabe:

Elf Bereiche bestimmen im Zusammenspiel, wann man das Arbeitsleben verlässt.

Quelle: Hasselhorn HM, Ebener M, Müller BH (2015) Determinanten der Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter – das „lidA-Denkmodell zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe“. ZSR 61;4:403-432

Auf den folgenden Doppelseiten werden verschiedene Bereiche, die den Ruhestandsübergang beeinflussen können, vorgestellt. Dabei sollen Zitate aus den Interviews der AmtEa-Studie zu jedem Bereich zeigen, wie unterschiedlich Arbeitssituationen und Lebenslagen jeweils sein können und wie sie das Erleben und die Einstellungen beeinflussen. Passend dazu werden ausgewählte Ergebnisse aus der lidA-Studie dargestellt.

Die Komplexität des Ruhestandsübergangs leitet unsere Forschung, ist aber auch relevant für Unternehmen. Führungskräfte in Betrieben, die ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben halten möchten, sollten die vielfältigen Einflüsse erkennen und bei Interventionen berücksichtigen. Für jede*n Beschäftigte*n und in jedem Betrieb ist die Lage anders. Daher können wir in dieser Broschüre keine pauschalen Lösungen anbieten. Stattdessen formulieren wir zu jedem der Bereiche **Impulse für Führungskräfte**, die helfen sollen, die individuellen Situationen der eigenen Mitarbeiter*innen besser zu erkennen und verstehen.

Unsere Bilder von älteren Beschäftigten

Jeder von uns hat Bilder vom Älterwerden und Altsein im Kopf, vom eigenen und von dem der anderen. Diese Vorstellungen beeinflussen die Arbeit und das Miteinander, bewusst und unbewusst.

In unseren Interviews fanden zum Beispiel einzelne Führungskräfte die Förderung von Kompetenzen bei älteren Beschäftigten eher schwierig. Gleichzeitig verbinden manche Führungskräfte mit höherem Alter oft höhere Fachexpertise und Zuverlässigkeit. Mitarbeiter*innen selbst haben ihre eigenen Vorstellungen hierzu – auch über sich selbst. Manche sehen sich als nicht mehr so fit an, andere noch als körperlich junggeblieben oder fachlich als „alten Hasen“, den man so schnell nicht ersetzen kann.

Wie Personalverantwortliche und Führungskräfte ältere Beschäftigte sehen ...

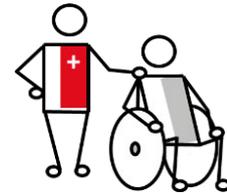


Ältere tun sich einfach mit Veränderungen schwerer. Das ist einfach so. (Personalverantwortliche, Industriebranche)



Unser Hauptproblem sind tatsächlich die älteren Mitarbeiter. Also nicht die Menschen, da gibt es teilweise vielleicht sogar Interessierte. Aber die, bei denen auch die Geschäftsführer sagen: „Nee, das lohnt sich einfach nicht mehr“. (Personalverantwortlicher, Industriebranche)

Man kämpft mit sich selbst, mehr zu arbeiten, weil man denkt: „Ich bin zu langsam!“ (Stationsleitung, Altenpflege)

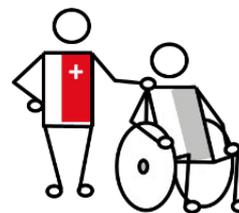


Dass Ältere mehr Erfahrung haben, ist doch logisch. Was ich an Älteren so schätze, ist, dass man sich eher auf Augenhöhe unterhalten kann, weil sie ja Lebenserfahrung haben. Weil ich erwarten kann, dass sie ihre Berufserfahrung mit einbringen. Jüngere zu führen bedeutet eher ein Sponsoring. Ich muss ihnen ja was beibringen. (Personalverantwortliche, Dienstleistungsbranche)

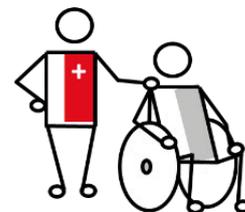


... und wie ältere Beschäftigte sich wahrnehmen

Jüngere arbeiten vier oder fünf Tage am Stück und können dann nicht mehr. Von den Älteren wird erwartet, dass sie zehn, 12 Tage am Stück arbeiten. Die schaffen das auch, weil sie die Einstellung dazu haben. (Mitarbeiterin in der Altenpflege, 57 Jahre)



Der Mensch ist lebenslang lernfähig – das weiß man. Und das hat mit dem Alter nichts zu tun. Ich lerne natürlich anders, ich werde länger brauchen für manches. Die jungen Leute tun sich mit manchen Sachen leichter wie ich. Aber ich kann das und habe dafür andere Fähigkeiten. Ich habe die Erfahrung, ich habe die sogenannte Schlüsselkompetenz. (Bereichsleitung Altenpflege)



Ich bin mit 48 darauf aufmerksam gemacht worden: „Sie treten jetzt in die zweite Hälfte Ihres Berufslebens ein. Wie wollen Sie das bewerkstelligen?“ Also für mich war das damals wie ein Schock, als ich das gesagt bekam. Ich konnte mir das überhaupt nicht vorstellen, dass jetzt die zweite Hälfte kam. Aber es war einfach so. (Kaufmännischer Angestellter, 64 Jahre)

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Wie stellen Sie sich typischerweise ältere Beschäftigte vor? Wann sind diese „alt“ oder sogar „zu alt“ für ihren Job?
- ✓ Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten darüber, wie diese sich selbst im Hinblick auf ihr Alter und die Arbeitsleistung einschätzen?
- ✓ Welche Unterstützungen und Fortbildungen brauchen Ihre älteren und jüngeren Beschäftigten? Gibt es Unterschiede?

Gute Führung zahlt sich aus

Führungskräfte, denen die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten wichtig ist, die Konflikte aus Sicht der Beschäftigten gut lösen und sich für Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter*innen einsetzen, können das Wohlbefinden und die Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter*innen begünstigen. Nach unseren Ergebnissen ist eine gute Führung auch wichtig, wenn es um die Frage geht, wie lange Beschäftigte erwerbstätig sein wollen.

Wünsche der Beschäftigten

Wenn ich als Arbeitgeber rüberbringe, dass mein Mitarbeiter mir wertvoll ist, dann ist der auch relativ gebunden und sagt: „Mensch, anscheinend bin ich ja doch wertvoll für das Unternehmen, die wollen mich ja gar nicht loswerden. Vielleicht werde ich ja noch gebraucht.“ (Laborantin, 59 Jahre)



Wenn ich denke: „Boah, das ist ein toller Typ“, dann bin ich ja viel mehr bereit, irgendetwas zu geben. (Laborantin, 59 Jahre)



... oder dass man guckt: Wo sind die Stärken dieser Person? Wo kann man diese Person einsetzen? Dass auch eine gewisse Flexibilität entsteht. (Altenpflegerin, 56 Jahre)

... unbedingt mir sagen, dass die mich brauchen und mir vielleicht mal die Gelegenheit geben, woanders etwas zu machen. Ich möchte noch weiter lernen und mitmachen und alles mitnehmen, was ich kann – auch von der Firma. (Lehrbeauftragte, 53 Jahre)



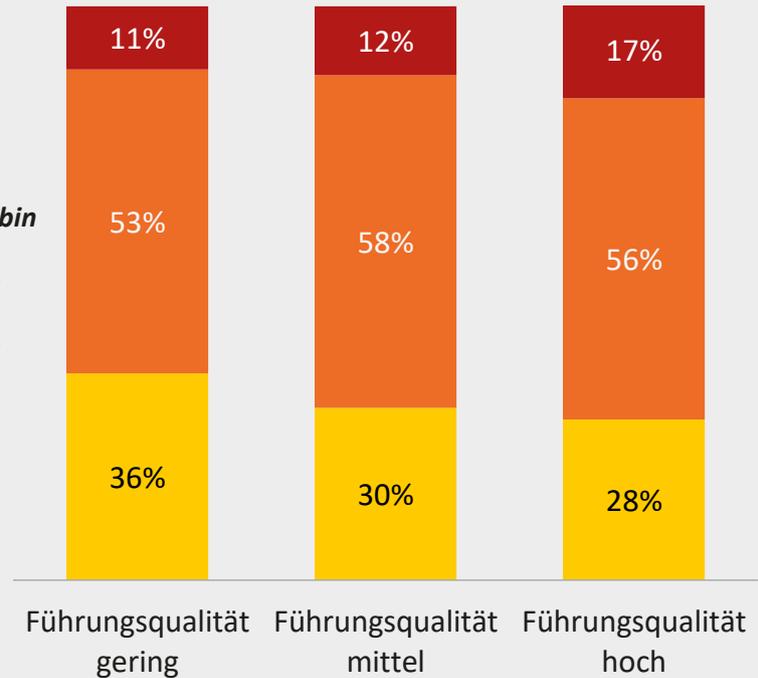
Bei guter Führungsqualität wollen Beschäftigte länger arbeiten

Die Wenigsten wollen lange arbeiten. Aber wenn sie es wollen, dann am ehesten, wenn der Vorgesetzte eine hohe Führungsqualität zeigt.

Eine konstant gute Führung zahlt sich aus: Beschäftigte wollen häufiger bis 65 oder länger arbeiten, wenn sie über viele Jahre „gute Führung“ erlebt haben.

Ich will arbeiten, bis ich...

- 65 Jahre oder älter bin
- 60 - 64 Jahre alt bin
- 50 - 59 Jahre alt bin



n = 3.844, lidA-Welle 2 (2014)

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Beschäftigte schätzen es, wenn ihr Vorgesetzter mit ihnen über ihre beruflichen Ziele spricht – egal, in welchem Alter.
- ✓ Haben Ihre älteren Beschäftigten noch berufliche Ziele?
- ✓ Reden Sie mit Ihren Beschäftigten darüber, wie lange sie erwerbstätig sein wollen?

Mit „gesunder“ Betriebskultur lässt es sich länger arbeiten

Die Gesundheit der Beschäftigten ist wichtig für die Erwerbsteilhabe. Daher sollte sie erhalten und gefördert werden. Unsere Ergebnisse sprechen dafür, dass Beschäftigte in solchen Betrieben länger arbeiten können, die Gesundheit als fundamentalen Wert ansehen und dies in allen Bereichen des Betriebes auch leben.

Der Betrieb kann zeigen, dass ihm die Gesundheit der Beschäftigten etwas bedeutet:

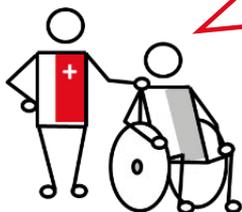
„Mensch, Max oder Erika, du hast hier für mich fünf Jahre gearbeitet, jetzt geht es dir nicht gut, was können wir denn tun?“ Das – finde ich – müsste einfach ein Anspruch sein, den man umsetzt. (Projektmanagerin, Industriebranche)



Also wenn der Arbeitgeber dran interessiert ist, könnte er auch sagen: „Bevor ich jetzt horrenden Kosten zum Beispiel an Lohnfortzahlungen oder ähnlichem habe, investiere ich dieses Geld in die Gesundheit.“ (Betriebsrat, Industriebranche)



Und ich sage: „Jawoll, ich bin 57 Jahre und ich arbeite sehr viel und mache es auch gerne und ich kann das.“ Ich mache dann auch konsequent Pilates und Rückenaufbautraining und Yoga, achte auf mich und auf meine Ernährung und so. Wenn ich dann in der Pflege bin, möchte ich wirklich fit sein und meine Leistungen bringen. Ich bin ein Vorbild und versuche, auch die Mitarbeiter so mitzunehmen. (Einrichtungsleitung, Altenpflege)



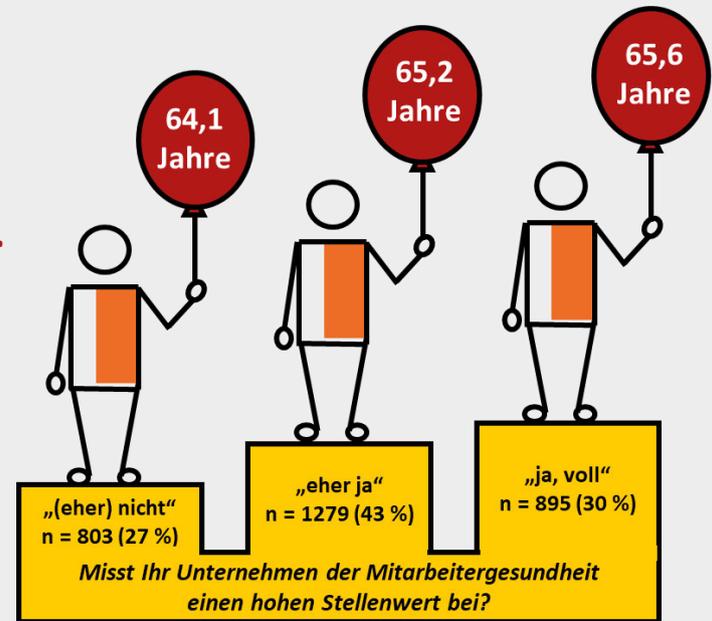
Länger arbeiten – wenn dem Betrieb die Gesundheit am Herzen liegt

Knapp $\frac{1}{4}$ der Beschäftigten erleben eine gute Gesundheitskultur im Betrieb.

Beschäftigte aus Betrieben mit guter Gesundheitskultur geben an, im Mittel anderthalb Jahre länger arbeiten zu können als jene aus Betrieben mit schlechter Gesundheitskultur (65,6 vs. 64,1 Jahre).

Je besser die Beschäftigten dabei die betriebliche Gesundheitskultur bewerteten, desto länger schätzten sie ein, auch arbeiten zu können.

Ich kann arbeiten bis...



Impulse für Führungskräfte

- ✓ Wissen Ihre Beschäftigten, dass Ihnen ihre Gesundheit am Herzen liegt?
- ✓ Woran erkennen Ihre Beschäftigten dies?
- ✓ Wo und wie lebt Ihr Betrieb eine gesundheitsförderliche Kultur für die Beschäftigten?

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhalten – Maßnahmen im Betrieb

Maßnahmen am Arbeitsplatz können dabei helfen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Dies gilt für alle Altersgruppen, allerdings unterscheidet sich der Bedarf in verschiedenen Gruppen. Wenn ältere Beschäftigte gesundheitliche Einschränkungen haben, sind spezifische, individuell passende Maßnahmen besonders hilfreich.

Maßnahmenangebot und persönlicher Bedarf – das muss passen

Also wenn ich eine bestimmte Anzahl an Jahren im Unternehmen gearbeitet habe und ein bestimmtes Alter habe, dann brauche ich nicht mehr Schichtarbeit machen.

(Personalverantwortliche, Industriebranche)



Es wurden alle Gruppen angeguckt. Also Demografie nicht nur sozusagen in dem Sinne, dass man die älteren Mitarbeiter anschaut, sondern dass man wirklich ganzheitlich guckt, wie sich so die Belegschaft in den nächsten zehn Jahren entwickelt. Und dann wurden eben Maßnahmen definiert für die verschiedenen Gruppen.

(Personalverantwortlicher, Industriebranche)



Der hat das in die Hand genommen, hat ein einwöchiges Seminar angeboten und gesagt: „Lass uns darüber sprechen! Du musst etwas für deinen Körper tun, du musst dich entschleunigen.“ Und das war schon gut, darauf aufmerksam gemacht zu werden.

(Kaufmännischer Angestellter, 64 Jahre)

Diese Maßnahmen haben Beschäftigte mit schlechter Gesundheit erhalten

49 % aller Beschäftigten mit schlechter Gesundheit haben in den letzten 12 Monaten Maßnahmen erhalten, am häufigsten Gespräche.

Mehr als die Hälfte (59 %) empfanden sie als hilfreich.

Am meisten gewünscht wurden als Maßnahmen Veränderungen der Arbeitsaufgaben, am Arbeitsplatz und der Arbeitszeit.



* Mehrfachnennungen möglich

n = 464: Beschäftigte mit selbst berichteter „schlechter Gesundheit“, Vollzeit, Teilzeit oder geringfügig beschäftigt

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Erhalten die älteren Beschäftigten mit schlechter Gesundheit in Ihrem Betrieb Maßnahmen zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit? Sind Prozesse dafür beschrieben und allen bekannt?
- ✓ Ist dies selbstverständlich, also Teil der Arbeitskultur – auch im ganzen Team?
- ✓ Beziehen Sie Ihre Beschäftigten aktiv in die Planung und Ausführung der Maßnahmen ein?

Alte Bäume noch verpflanzen? Tätigkeits- und Arbeitgeberwechsel

Mit dem Alter verändern sich die Stärken und Schwächen der Beschäftigten. Dadurch können bestimmte Arbeitsaufgaben und Berufe unter Umständen nicht mehr so gut ausgeführt werden. Ein Wechsel der Tätigkeit oder neue Aufgaben können hier entlasten sowie motivieren.

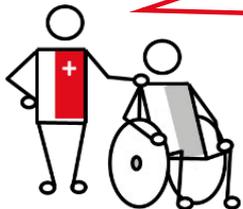
Auch ältere Beschäftigte haben Wechselgedanken. Personalbindung bedeutet hier, darüber Bescheid zu wissen und ggf. innerbetriebliche Alternativen zu einem Wechsel zu finden.

Wie stehen Unternehmen und Beschäftigte zu Tätigkeitswechseln?



Mitarbeiter mit Leistungswandlungen führen eine wertschöpfende Tätigkeit für das Unternehmen durch. Nicht jeder ist bei uns ein High-Potential, der dann leistungsgewandelt ist. Aber auch da gibt es viele Lösungen und viele Wege. Auch mit Digitalisierung. Also sprich mit Assistenzsystemen oder ergonomischen Unterstützungen. (Personalverantwortliche, Industriebranche)

... mir vielleicht mal die Gelegenheit geben, mal woanders etwas zu machen. Vielleicht einmal rotieren, vielleicht nicht immer am gleichen Platz, nicht immer das GLEICHE. (Lehrbeauftragte, 53 Jahre)



Unser Mitarbeiter hat dieses Alter, also körperlich ist der jetzt nicht 100 Prozent ... aber den setzen wir so ein, dass er bestimmte Tage – vielleicht auch mit einem Jüngeren – bestimmte Fachthemen durchnimmt, zeigt oder assistiert. (Altenpflegerin, 56 Jahre)

Wie viele ältere Beschäftigte wechseln innerhalb von vier Jahren – und wie viele hätten es gerne?

Gut die Hälfte der Arbeitgeberwechsel sind vom Beschäftigten veranlasst.

Tätigkeitswechsel sind häufig und überwiegend vom Arbeitgeber veranlasst.

Fast jeder Siebte möchte den Arbeitgeber wechseln, fast jeder Zehnte die Tätigkeit.



- ja, selbst veranlasst
- ja, vom Arbeitgeber verlasst
- nein, aber Wunsch nach Wechsel
- nein

n = 3.069, Vollzeit-, Teilzeit- bzw. geringfügig beschäftigt.

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Wünschen sich Ihre Beschäftigten eine Veränderung ihrer Aufgaben – oder sogar, Ihr Unternehmen zu verlassen?
- ✓ Würden Tätigkeitswechsel oder neue Aufgaben Ihre Beschäftigten neu motivieren oder entlasten?
- ✓ Wie können Stärken der älteren Beschäftigten in Ihrem Unternehmen anders als bisher genutzt werden?
- ✓ Beziehen Sie Ihre Beschäftigten vorher ein, wenn Sie planen, deren Arbeitsaufgaben zu verändern?

Zufriedener mit flexiblen Arbeitszeiten

Die Lage von Arbeitszeiten beeinflusst deutlich, wie zufrieden ältere Beschäftigte sind und wie es ihnen geht. Können sie Arbeitszeiten an die persönlichen Bedürfnisse anpassen, z. B. durch individuelle Pausenregelungen, werden Berufs- und Privatleben teils besser vereinbar. Auch Überlastungen aus der Tätigkeit kann dadurch vorgebeugt werden. Die positiven Wirkungen gelten nicht nur für den Moment – sie können auch dazu beitragen, dass ältere Beschäftigte mittel- und langfristig ihre Tätigkeit weiter ausführen können und wollen.

Welche Bedürfnisse haben Beschäftigte an ihre individuellen Arbeitszeiten?

Ach, das fängt doch schon beim Babysitten an. Sie brauchen einen Termin. Also meine Schwester ist jetzt spät Mutter geworden und wir unterstützen sie und dann habe ich gesagt: „Ich brauche da frei, ich muss da unser Baby sitzen.“ „Ja, kein Problem.“ Ja, und dann kriege ich da meinen Dienstplan und ich habe Dienst. (Mitarbeiterin in der Altenpflege, 52 Jahre)



Was jetzt noch mehr kommen muss, ist quasi die Flexibilisierung in diesem letzten Arbeits-Drittel. So wie wir das in der jungen Phase auch teilweise mehr haben, dass mehr Menschen auch mal Eltern-Teilzeit machen, ist das auch, denke ich, zu gucken, wie funktioniert das eigentlich bei Menschen, die rund um die 60 sind oder ab Mitte 50. Was haben die eigentlich für Flexibilitätswünsche? (Führungskraft, Industriebranche)

Eine unserer Stärken, um Leute zu kriegen, sind absolut kreative Teilzeitmodelle. Die Personalabteilung foltert uns deswegen nach dem Motto „macht bitte nicht schon wieder so etwas“, aber wir sagen: „Im Zeitalter der Computerisierung müsst ihr das können.“ (Führungskraft, Dienstleistungsbranche)



Mehr Zufriedenheit mit der Arbeitszeit?

Fünf Aspekte der Arbeitszeit können flexibilisiert werden (siehe Kreise rechts).

Die fünf Aspekte tragen unterschiedlich stark dazu bei, wie zufrieden Beschäftigte mit ihren Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung sind.

Möglichkeit, private Dinge während der Arbeitszeit zu erledigen

Einfluss auf die tatsächliche Länge des Arbeitstages

Planung von Urlaub und freien Tagen

Einfluss auf Beginn und Ende des Arbeitstages

Pausengestaltung

Je größer die Kreise, desto mehr Einfluss hat dieser Aspekt auf die persönliche Zufriedenheit mit der Arbeitszeitflexibilisierung. (n= 3.236)

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Berücksichtigen Sie konkrete Arbeitszeitwünsche Ihrer Beschäftigten?
- ✓ Wünschen sich Ihre Beschäftigten mehr Flexibilität für ihre Arbeitszeiten?
- ✓ Können Sie an einzelnen Stellschrauben für mehr zeitliche Flexibilität ihrer Beschäftigten drehen?

Digitale Arbeit: auf das „Wie“ kommt es an

„Ältere Beschäftigte kommen mit IT-Systemen nicht so leicht zurecht“, so lautet ein altes Vorurteil. Doch man muss genauer hinschauen: Mancher 50-Jährige arbeitet schon mehr als ein halbes Berufsleben mit digitalen Arbeitsmitteln. Weniger als 10 % der Älteren haben eine Arbeit ganz ohne digitale Anteile. Die Zufriedenheit mit der digitalen Ausstattung ist dabei recht hoch.

Eher selten wird digitale Arbeit „an sich“ als Problem erlebt. Belastend ist aber, wenn der Beschäftigte das Gefühl hat, wegen der Arbeit am Computer seine eigentliche Aufgabe (z. B. Pflege) schlechter zu machen, oder wenn digitale Arbeit dazu führt, dass Arbeitsmenge oder –tempo insgesamt steigen.

Was denken Beschäftigte über ihre digitalen Arbeitsmittel?

Wir sind jetzt komplett im PC, nichts schriftlich mehr, gar nicht. Und das waren auch so viele Probleme, weil die Älteren gesagt haben: „Ich habe mein Leben lang noch nie mit dem PC gearbeitet, ich weiß es nicht, wie das geht.“ Und da hat sich unser fachliches Entwicklungsteam zusammengesetzt, und die haben denen wirklich jeden Tag gezeigt, wie es geht. Mit Ruhe. Und das geht dann auch, irgendwann kommt das, nur man muss sich die Zeit nehmen. (Kaufmännische Angestellte, 60 Jahre)



Ja, also ich denke, die müssen die älteren Mitarbeiter auch mehr mitnehmen. Ich meine auch gerade so, was die Digitalisierung, die Abläufe angeht. [...] Und ich glaube, DA müssen die älteren Mitarbeiter mitgenommen werden, damit die nicht... Irgendwann kocht das Hirn und die denken: „Nee, das tue ich mir nicht mehr an; ich ziehe jetzt einen Schlußstrich.“ (Laborantin, 59 Jahre)



Die Tools, um seinen Job zu machen, die verändern sich schon. Aber wir haben nicht die Erfahrung gemacht, dass auch ältere Mitarbeiter sagen: „Da will ich nichts mehr mit zu tun haben!“ (Personalverantwortlicher, Industriebranche)

Vertraut mit digitalen Arbeitsmitteln, aber nicht immer gut eingearbeitet

Die Mehrheit älterer Beschäftigter nutzt digitale Arbeitsmittel - darunter oft gängige wie stationäre Computer und E-Mail.

Drei Viertel der Befragten fühlen sich sicher in der Nutzung ihrer digitalen Arbeitsmittel.

Nur knapp 30 % der Beschäftigten bekommen eine Einarbeitung in neue Technologien. Und ebenso wenige geben an, dass sie ausreichend Zeit zur Einarbeitung erhalten.

Welcher Anteil nutzt bei der Arbeit...



n = 3.267, Vollzeit-, Teilzeit- bzw. geringfügig beschäftigt.

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Für wie nützlich halten Sie selber die digitalen Tools, mit denen Ihre Abteilung arbeitet?
- ✓ Wurden die Beschäftigten in neue Programme eingearbeitet? Oder muss alles einfach so funktionieren?
- ✓ Arbeiten die Beschäftigten regelmäßig mit den Tools, oder gibt es Pausen, in denen das Wissen wieder verlorengeht?
- ✓ Werden die Tools als Hilfe erlebt, Arbeitsschritte leichter zu erledigen – oder sind digitale Arbeiten eher Zusatzaufgaben, die in die vorhandene Zeit auch noch hineingequetscht werden müssen?

Wenn manche nicht mehr wollen, aber müssen

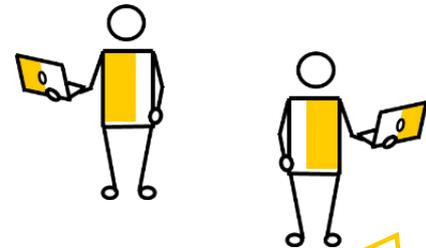
Länger Arbeiten? Viele ältere Beschäftigte wollen es nicht, und meist steigen sie ja tatsächlich lange vor dem regulären Renteneintrittsalter aus dem Erwerbsleben aus. Aber es gibt auch ältere Beschäftigte, die länger im Beruf bleiben, obwohl sie es eigentlich gar nicht mehr wollen. Ein häufiger Grund: sie müssen, weil sonst das Geld nicht reicht.

Länger arbeiten, weil man muss?

Also der arbeitet eigentlich nur, damit er genügend in die Rente noch einzahlt, damit er nicht so hohe Abschläge hat. Also einen richtig dicken Nerv hat er eigentlich nicht mehr. Der ist vielleicht auch nicht so stark gebunden an das Unternehmen. (Kaufmännischer Angestellter, 64 Jahre)



Ich hatte einen Kollegen, der hat 40 Jahre diesen Job gemacht, der hatte irgendwann extrem Probleme. Der wollte eigentlich in Frührente gehen, hat dann gemerkt, dass er mit dem Geld nicht auskommt, ist dann wieder zurück und hat den Job weitergemacht. (Personalverantwortlicher, Dienstleistungsbranche)



So überlegt man sich das ganz genau. Und JETZT habe ich die Chance, ohne Abschläge zu gehen. (Bürofachangestellte, 65 Jahre)



Und die [Mitarbeiterin] hat immer 100 Prozent gearbeitet, weil die musste, weil ihr Mann weniger verdient hat. (Betriebsrätin, Altenpflege)

Wer über wenig Geld verfügt ...

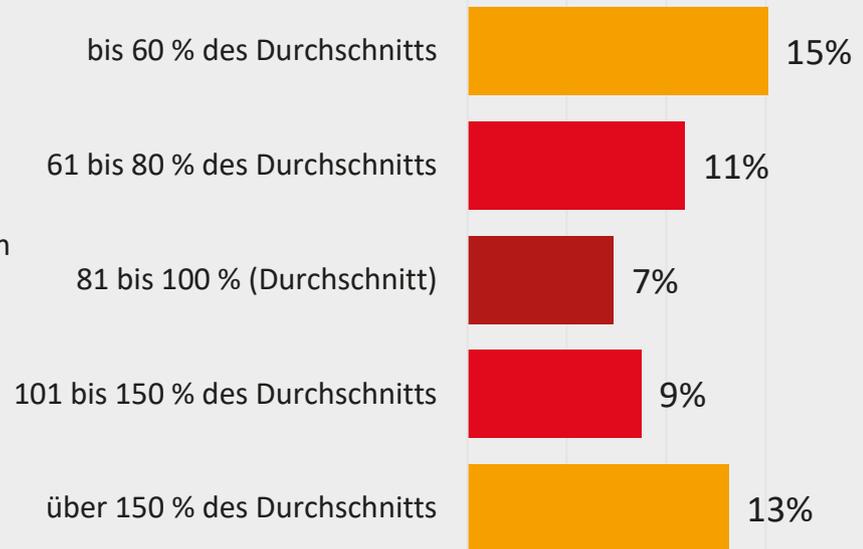
Diejenigen unter den älteren Beschäftigten, die über ein geringes Haushaltseinkommen verfügen,

- berichten die schlechtesten Arbeitsbedingungen,
- berichten die schlechteste Gesundheit
- und wollen am häufigsten bis zum Rentenalter arbeiten.

Viele Beschäftigte mit geringem Einkommen wollen nicht etwa deshalb länger arbeiten, weil es ihr freier Wunsch ist, sondern weil sie dies müssen.

Haushalts-
einkommen

Anteil derer, die gerne bis zum individuellen Regelrentenalter (66. oder 67. Lebensjahr) erwerbstätig sein würden



n = 3.299

Impulse für Führungskräfte

- ✓ „Länger arbeiten, weil man es muss“ – kommt das bei Ihnen im Betrieb vor?
- ✓ Warum müssen die Beschäftigten länger arbeiten?
- ✓ Und was bedeutet das eigentlich für die Beschäftigten selbst, für ihr Arbeitsteam und für Ihren Betrieb?
- ✓ Was haben Sie diesen Beschäftigten anzubieten?

Einstellungen zum frühen Erwerbsaustritt – was sagt das Umfeld?

Der Übergang in die Rente ist ein bedeutender Meilenstein im Leben vieler. Kommt das Rentenalter näher, gewinnt das Thema an Bedeutung, und der Beschäftigte sucht bewusst und unbewusst nach Informationen. Was sagen Partner, Freunde oder Kollegen zur Rente? Was ist das übliche Rentenalter? Was gilt als „richtig“ und „vernünftig“?

Diese Informationen beeinflussen stark, wie und wann der Beschäftigte selbst schließlich gehen möchte.

Wie nehmen die Beschäftigten die Einstellungen im persönlichen Umfeld wahr?

Wie viele meiner Mitarbeiter erzählen mir ab und zu, dass sie Rückmeldungen bekommen „So bis zur Rente in dem Job, könnte ich nie machen“. Solche Rückmeldungen zu bekommen, das macht auch mit einem selbst was und das ist nicht unbedingt motivierend. (Personalverantwortliche, Altenpflege)

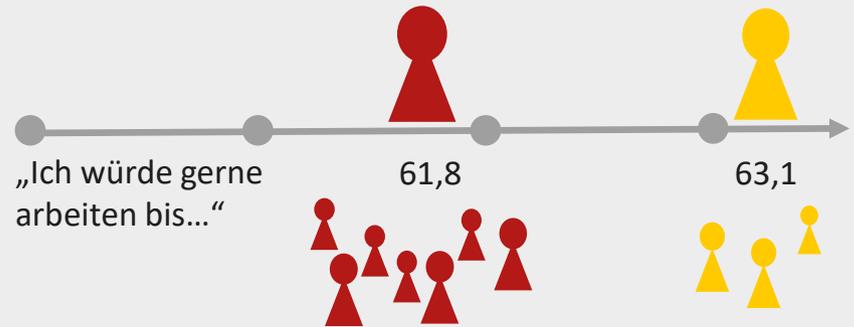


Also ich habe ganz viele Bekannte, die auch in Rente sind und dann sagen die: „Was?! Du gehst morgen noch arbeiten?“ (Büroangestellte, 65 Jahre alt)



Also für mich hat sich die Frage eigentlich nie gestellt, weil letztendlich – jetzt einmal unabhängig davon, ob man in einer Partnerschaft lebt – ja jeder eigentlich seine Existenz erst einmal sichern sollte. Also hat sich diese Frage so gar nicht ergeben, dass man dann früher aufhört, weil man da einfach ein bestimmtes Maß erreichen sollte selber. (Kaufmännische Angestellte, 60 Jahre alt)

Eher früher als später raus?



„Ich würde gerne arbeiten bis...“

61,8

63,1

Ältere Beschäftigte wollen im Durchschnitt nicht bis zu ihrem gesetzlichen Rentenalter arbeiten.

75 % aller Befragten sagten 2018: „In meinem persönlichen Umfeld herrscht die Einstellung vor, eher früher als später aus dem Erwerbsleben auszusteigen.“

Die Einstellung im Umfeld hängt deutlich damit zusammen, wie lange der Einzelne gerne arbeiten würde. Ist das Umfeld überwiegend für den frühen Ausstieg, möchte der Beschäftigte im Durchschnitt 1,3 Jahre früher gehen, nämlich im Alter von 61,8 Jahren.

Mein Umfeld sagt: „...eher früher als später raus aus dem Erwerbsleben: Ja!“

Mein Umfeld sagt: „...eher früher als später raus aus dem Erwerbsleben: Nein!“

$n = 2.622$

Impulse für Führungskräfte

- ✓ Wie denke ich als Führungskraft darüber, wann es Zeit ist zu gehen?
- ✓ Vermittle ich das auch meinen Beschäftigten, vielleicht unbewusst?
- ✓ Weiß ich, was meine Beschäftigten dazu denken? Und was ihre Familie dazu sagt?
- ✓ Greife ich den Weg zum Ruhestand in Mitarbeitergesprächen frühzeitig auf – oder erst, wenn jemand mir sagt, dass er jetzt gehen möchte?

Bindung älterer Beschäftigter - Überblick der Studienergebnisse

Impulse für die Planung von Maßnahmen

Unsere Ergebnisse aus der AmtEa- und der lidA-Studie zeigen, dass Planungen zum Übergang in den Ruhestand individuell sind und durch viele Faktoren beeinflusst werden. Neben persönlichen Vorstellungen, Gesundheit, Motivation und Finanzen spielen der Betrieb und die Führungskraft eine wichtige Rolle.

Das Miteinander im Team sowie die Wertschätzung und Anerkennung des Vorgesetzten und des Unternehmens im Ganzen sind wichtig für die Erwerbsmotivation der älteren Mitarbeitenden.

Aus Sicht einiger Personalverantwortlicher scheitern Maßnahmen oft auf der Seite der Mitarbeitenden, z. B. weil entsprechende Angebote nicht in Anspruch genommen werden. Allerdings stellten wir berufsübergreifend fest, dass viele betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung der älteren Mitarbeitenden erst dann erfolgen, wenn es eigentlich schon zu spät ist.

Die Wahrnehmung der älteren Mitarbeitenden von sich selbst und durch andere spielt eine wichtige Rolle bei der Bindung älterer Beschäftigter. Altersbilder bestimmen mehr oder weniger bewusst Arbeitsbedingungen, Maßnahmenangebote sowie die persönliche und betriebliche Entscheidung für oder gegen den Erwerbsverbleib.

Der Ruhestand als freie Entscheidung ist nicht für alle Beschäftigten selbstverständlich. Oft hält die finanzielle Notwendigkeit ältere Mitarbeitende in der Erwerbstätigkeit, obwohl ihre Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und/oder Motivation dagegen sprechen.

Sie wollen ältere Mitarbeitende in Ihrem Betrieb halten?

Finden Sie heraus, was Ihre Mitarbeitenden zu diesem Thema denken. Eine Möglichkeit ist, Gespräche mit ihnen zu suchen und über die Gestaltung der letzten Erwerbsjahre zu reden. Dies sollte nicht erst kurz vor dem absehbaren Ruhestand erfolgen, sondern bereits bei Mitarbeitenden, deren Erwerbsausstieg vermutlich erst in mehreren Jahren ansteht.

Setzen Sie sich aktiv mit diesem Thema auseinander. Die Impulse in dieser Broschüre können dabei helfen.

„Früh übt sich...“

Maßnahmen vorausschauend frühzeitig anbieten und bei der Arbeitsgestaltung die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigen.

Angebot und Bedarf

Die Passung entscheidet über den Maßnahmenerfolg. Welche Themen beschäftigen Ihre Mitarbeitenden? Welche Maßnahmen brauchen sie, welche können Sie im Betrieb umsetzen?

Zwischen Müssen und Wollen

Viele Mitarbeitende arbeiten aus rein finanziellen Gründen im höheren Erwerbsalter. Wie kann die Arbeit dieser Mitarbeitenden gestaltet werden? Wie kann ihre Arbeitsfähigkeit erhalten werden?

Aus der Praxis: Betriebliche Maßnahmen der Personalbindung älterer Beschäftigter

“ Die Deutsche Bahn hat seit einiger Zeit ein systemisches Generationenmanagement etabliert. Unter anderem bekommen unsere Führungskräfte damit vielfältige Instrumente, um generationensensibel in ihren altersgemischten Teams wirken zu können.

Wir haben über 500 unterschiedliche Berufe bei der Bahn. Einige Jobs und Tätigkeiten stellen besondere Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit. Wo hart körperlich gearbeitet wird, wissen wir – und auch die Führungskräfte. So können sie dann gezielte Angebote unseres Gesundheitsmanagements machen, insbesondere für die Altersgruppe ab 45 Jahren. Diese Maßnahmen zählen in die Gesunderhaltung, Wertschätzung und Bindung unserer Mitarbeitenden ein.

Wir schicken neue Mitarbeitende gerne in Teams mit erfahrenen Kolleg*innen, beispielsweise bei der Überkopf-Arbeit in der ICE-Wartung. So lernen die Neuen, und die Älteren werden entlastet.

”

Katharina Greiff, Deutsche Bahn AG

*Strategische
Personalentwicklung und
Grundsätze
Nachwuchskräfte (HDN)
Projektleitung
Generationenmanagement,
Patenprogramm &
kollegiales Coaching*

“

Unseren Mitarbeitenden ist der Wissenstransfer enorm wichtig. In unserer neuen Strategie kommen die Mitarbeitenden besonders stark zu Wort. Als wir diese befragt haben, welche Themen bei der DB einen stärkeren Fokus brauchen, lag Wissenstransfer ganz vorn. Wir erarbeiten nun Lösungen in so genannten "Ausbausteinen". Von den vier bislang definierten Ausbausteinen drehen sich drei um den Wissenstransfer. Dabei beteiligen sich Mitarbeitende aus allen Bereichen des Unternehmens, unsere so genannten "Ausbauer*innen". Für uns ist das auch ein wichtiges Zeichen der Beteiligung unserer Mitarbeitenden.

Wir setzen beim Wissenstransfer auf die emotionale Bindung zwischen unseren Mitarbeitenden und zum Unternehmen. Ab 2021 werden alle neuen Mitarbeitenden bei uns einen Paten oder eine Patin bekommen, um neben der fachlichen Einarbeitung auch ein soziales Ankommen zu gewährleisten. Nicht nur beim Patenprogramm, sondern auch im Rahmen verschiedener Mentorenprogramme setzen wir auf unsere erfahrenen Mitarbeitenden. Das ist auch ein Ausdruck unserer Wertschätzung ihnen gegenüber.

”

Aus der Praxis: Betriebliche Maßnahmen der Personalbindung älterer Beschäftigter

“ Es sind oft die kleinen Dinge, die den Unterschied machen, ob jemand bis zum Rentenalter arbeiten kann. In unserem Fertigteilwerk beispielsweise gibt es noch viel harte körperliche Arbeit. Wir versuchen kontinuierlich, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzergonomie zu verbessern, beispielsweise durch bessere Beleuchtung oder den Einbau von Schleusen, um den Durchzug zu reduzieren. Das klingt banal, hat aber enorme Wirkung. Der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern ist der stärkste Hebel, um sie länger im Arbeitsprozess zu halten. Unsere Mitarbeiter wissen, dass sie uns jederzeit ansprechen können. Ein Mitarbeiter mit Knieproblemen kam beispielsweise zu uns, ob er zwei bis drei Tage in der Woche eine Stunde früher Schluss machen könnte. Da nichts dagegen sprach, haben wir das selbstverständlich genehmigt.

Wo hart gearbeitet wird, setzen wir immer auf gemischte Kolonnen. Dann arbeiten Jüngere und Ältere gemeinsam. Die Jüngeren profitieren von der Erfahrung der Älteren, die Älteren werden bei anstrengenden Einsätzen von den Jüngeren entlastet. Präventive Gesundheitsarbeit ist bei uns sehr wichtig. Wir machen sie schon viele Jahre und haben ein Gesundheits-Studio am Hauptsitz. Mit unserem Basistraining in Bio-Kinematik gehen wir aber auch raus auf die Baustellen.

”

Nicole Trettner, Hering GmbH & Co. KG

Burbach
Personalchefin

Hering ist ein vielfach ausgezeichnetes Familienunternehmen mit rund 570 Mitarbeitenden an mehreren Standorten in Deutschland. Sie arbeiten rund um den Bau, beim Lärmschutz für Straße und Schiene, stellen hochwertige Architekturfassaden aus Beton her und planen, bauen und betreiben WC-Anlagen.

“

Wir legen viel Wert darauf, auch Mitarbeiter im gewerblichen Bereich im Lernprozess zu halten. Das ist nicht immer ganz einfach, da gibt es oft Hemmschwellen. Wir versuchen das mit einem Potpourri an Maßnahmen anzugehen und setzen vor allem auf praktisches Lernen in altersgemischten Kolonnen.

Unsere Erfahrung ist, dass die Gesundheit eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung spielt, wann unsere Mitarbeiter in Rente gehen wollen. Wer es gesundheitlich nicht mehr schafft, will so früh wie möglich gehen. Wir haben deshalb auch Lebensarbeitszeitkonten, um hier eine möglichst abschlagfreie Rente zu ermöglichen. Wer über den Renteneintritt hinaus arbeiten will, kann das bei uns in Teilrente oder als Minijob tun. Das ist in unserem Sinne, weil wir so das Knowhow unserer erfahrenen Mitarbeiter länger nutzen können. Wir führen mit jedem Mitarbeiter ein jährliches Gespräch. Dabei sprechen wir immer unsere Gesundheitsangebote an und fragen nach, ob der Mitarbeiter sie kennt und nutzt. Wir fragen auch ab, wie sich die Mitarbeiter die nächsten zehn Jahre ihres Erwerbslebens vorstellen. Alle über 55 sprechen wir zudem gezielt und sehr früh an, wie sie die restlichen Arbeitsjahre gestalten wollen. Zudem machen wir mit einem externen Partner regelmäßig anonyme Befragungen, wie zufrieden die Mitarbeiter sind. Damit bekommen wir ein sehr gutes Bild. Ab 60 Jahre haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, durch eine Entgeltumwandlung fünf zusätzliche Urlaubstage zu bekommen.

”

Zum Weiterlesen

Wie Sie Beschäftigte motivieren und langfristig binden

Diese Publikation finden Sie unter:
www.INQA.de



Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung

Diese Publikation finden Sie unter:
www.INQA.de



INQA-Check „Personalführung“. Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel

Diese Publikation finden Sie unter:
www.INQA.de



Broschüre Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis

Diese Publikation finden Sie unter:
www.baua.de



19

Interviews mit
Personalverantwortlichen und
Betriebsräten

2

Fokusgruppen mit älteren
Beschäftigten aus der Verwaltung
und Pflege

14.415

Befragungen in ganz Deutschland in
den drei Wellen der lidA-Studie

11

Bereiche werden im lidA-
Denkmodell dargestellt und
bestimmen im Zusammenspiel, wer
wann das Arbeitsleben verlässt

9

Themen zum
Ruhestandsübergang

31

Impulse für
Führungskräfte

33

Eindrücke aus Interviews mit
Personalverantwortlichen,
Betriebsräten älteren Beschäftigten
aus der Verwaltung und Pflege

2

Beispiele aus der Praxis

Ältere Beschäftigte im Unternehmen halten?

Impulse für Führungskräfte

