

Bremen, 27. Februar 2014
19. Europäischer Verwaltungskongress

„Die Potenziale der Älteren in der Verwaltung“

Karin Haist, Leiterin des Bereichs Gesellschaft
der Körper-Stiftung, Hamburg



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Der Schwerpunkt „Alter neu erfinden“ der Körper-Stiftung

Die Körper-Stiftung will mit ihrem Schwerpunkt „Alter neu erfinden“
im Bereich Gesellschaft

- die Chancen eines längeren Lebens für den Einzelnen und die Gesellschaft ausloten
- potenzialorientiert auf Alter blicken
- aufzeigen, welche Kompetenzen Ältere in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen einbringen können



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung a) Studien (1)



„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 Körper-Stiftung (Oktober 2013)

Die Studie beleuchtet im europäischen Vergleich, wie sich die Erwerbstätigkeit Älterer durch (personal)politische Maßnahmen erhöhen lässt.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung a) Studien (2)



Qualitative Studie „Alter: Leben und Arbeit“ und Netzwerkkonferenz „Was die Deutschen wirklich über das Alter denken“, Körper-Stiftung in Kooperation mit nextpractice (Februar 2013)

Contra Effizienzschraube und pro Solidarität: Ergebnisse der nextpractice-Studie und Dokumentation der Netzwerkkonferenz am 20. Februar 2013 im KörperForum

„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung a) Studien (3)



Qualitative Studie „Alter: Leben und Arbeit. Teilergebnis: Arbeit im Öffentlichen Dienst“, Körper-Stiftung in Kooperation mit nextpractice (November 2012).

Eine Studie zu den Wünschen und Ängsten der Deutschen zum Thema Alter, Teilauswertung: Öffentlicher Dienst



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung b) Symposien (1)



Ergebnisbericht „Ältere in der Arbeitswelt“.
Symposium am 12./13. November 2013 im
KörperForum. Körper-Stiftung in Kooperation mit dem
Institut für Gerontologie, Universität Heidelberg

„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung b) Symposien (2)



Ergebnisbroschüre »Ältere Mitarbeiter in der Kommune und im öffentlichen Dienst« Symposium am 15./16. November 2012 im KörperForum. Körper-Stiftung in Kooperation mit dem Institut für Gerontologie, Universität Heidelberg



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung c) Bücher



„Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern“
von Margaret Heckel, edition Körper-Stiftung, 2013



„Die Midlife-Boomer. Warum es nie spannender war, älter zu werden“
von Margaret Heckel, edition Körper-Stiftung, 2012



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Thema „Alter und Arbeit“ in der Körper-Stiftung d) Handlungsempfehlungen



„Länger leben – länger arbeiten“. Wie Unternehmen die Potenziale ihrer älteren Mitarbeiter besser nutzen. Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele, 2014

„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Gliederung und Fragestellungen

1. Warum braucht der Öffentliche Dienst die Älteren?
2. Was können die Öffentlichen Arbeitgeber von den älteren Mitarbeitern erwarten?
3. Wie sehen Arbeitnehmer den Öffentlichen Dienst?
4. Wie kann der Öffentliche Dienst ältere Mitarbeiter motivieren und binden?



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Alt, älter, Öffentlicher Dienst? (1)

- Im Öffentlichen Dienst ist fast ein Viertel der Beschäftigten über 55, in der Privatwirtschaft ist das nur jeder Zehnte.
- Im Öffentlichen Dienst gehören nur 44 % der Beschäftigten der Altersgruppe zwischen 25 und 44 Jahre an (entspricht Bevölkerungsdurchschnitt). In der Privatwirtschaft sind 52 % aller Beschäftigten zwischen 25 und 44.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Alt, älter, Öffentlicher Dienst? (2)

- Der Anteil der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren verringert. Im Unterschied zur Privatwirtschaft wurden im Öffentlichen Dienst immer weniger junge Arbeitskräfte eingestellt.
- Der Öffentliche Dienst muss einen wachsenden Fachkräftemangel fürchten.
- Er muss sein Personalmanagement demografiefest machen

„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Demografiefeste Personalpolitik setzt auf Ältere

- Auf die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter zu setzen (Ausbildung, Kooperation mit Hochschulen...) ist gut. Aber: Es kommen immer weniger Junge nach.
- Deshalb sollte der Öffentliche Dienst aus dem scheinbaren Mangel – zu hoher Altersdurchschnitt – eine Stärke machen und erst recht auf die älteren Mitarbeiter und ihre möglichst lange Beschäftigung setzen. Dazu gilt es, die Arbeitsfähigkeit und auch die Motivation der Älteren zu erhalten, so dass sie weder in die Frühverrentung noch in die innere Immigration gehen.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Erfahrungen und Kompetenzen Älterer* (1)

- Kausales und konzeptuelles Denken
- Differenzierte Recherchekompetenzen
- Übersicht und Kontrolle
- können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren
- sind kooperativ und teamorientiert
- sind selbstbewusst und motiviert – besonders bei sinnvoller Tätigkeit für den Betrieb



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Erfahrungen und Kompetenzen Älterer (2)

- Hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber.
- Können altersbedingt eingetretene Einbußen durch Erfahrung und Wissen kompensieren.
- Kreativität – besonders dort, wo Ältere mit einem Arbeitsgebiet bereits gut vertraut sind.
- Können sehr gut Probleme lösen – vor allem dann, wenn sie sich im Beruf kontinuierlich mit neuen Aufgaben und Herausforderungen auseinandergesetzt haben.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Erfahrungen und Kompetenzen Älterer (3)

- Schädlich für die Leistungs- und Kompensationsfähigkeit älterer Mitarbeiter sind: Monotonie am Arbeitsplatz; Konfrontation mit komplett neuen Handlungsfeldern (wenn Erfahrungswissen nicht mehr weiter hilft) sowie Tätigkeiten mit hohen psychischen und körperlichen Belastungen.
- Aber: Wo die Rahmenbedingungen stimmen, da kann die Verwaltung, da können die öffentlichen Arbeitgeber von ihren älteren Mitarbeitern viel erwarten.

„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Wahrnehmung von Alter und Öffentlichem Dienst

- Effizienzschraube, Leistungsdruck und zurückgehende gesellschaftliche Solidarität sind insgesamt in Deutschland als typische Begleiterscheinungen der Arbeitswelt gefürchtet – und werden als große Sorge auch auf das Thema Altwerden übertragen.
- Obwohl dabei der Öffentliche Dienst vielen als letzter Schonraum der Arbeitswelt gilt, erfahren die Arbeitnehmer des Öffentlichen Dienstes selbst ihren Arbeitsalltag als Abbild einer solchen effizienzgetriebenen Leistungsgesellschaft, die wenig Rücksicht auf den Einzelnen nimmt.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (1)

Wenn Verwaltung und Öffentlicher Dienst ältere Mitarbeiter als wertvolles Potenzial schätzen und von ihrer Kompetenz und Erfahrung möglichst lange profitieren wollen, dann müssen sie alles tun, damit ihre älteren Mitarbeiter die späten Arbeitsjahre gesund, mit Tatkraft und Freude erleben – sie müssen die Arbeit altersgerecht gestalten.

Eine demografiefeste Personalpolitik fängt aber noch früher an: mit Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit im Alter bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig im Blick haben.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (2)

1. Zeitsouveränität fördern

Ein wesentlicher Hebel, den Öffentlicher Dienst und Verwaltung bedienen können, um ihre älteren Beschäftigten verlässlich und langfristig an sich zu binden, ist, ihnen Zeitsouveränität zu gewähren. Selbst darüber entscheiden zu können, wie viel und wann man arbeitet, ist gerade für Ältere maßgeblich. Viele wollen Beruf, Enkel, Pflege von Angehörigen etc. gut miteinander vereinbaren. Flexible Arbeitszeiten oder Arbeitszeitreduktion können genauso attraktiv sein wie z. B. Altersteilzeit oder Lebensarbeitszeitkonten.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (3)

2. Mehr Fort- und Weiterbildung für Ältere

Fort- und Weiterbildung lohnen sich, gerade auch für Ältere, denn ihre Lernfähigkeiten sind altersbedingt keineswegs eingeschränkt. Produktivität und Innovation werden durch Fortbildungen positiv beeinflusst. Der öffentliche Dienst ist überdurchschnittlich aktiv im Bereich Aus- und Weiterbildung; seine Bildungsangebote sind sehr umfangreich. Bei der Fortbildung Älterer hat aber Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern noch Nachholbedarf.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (4)

3. **Mehr betriebliche Gesundheitsangebote für jedes Lebensalter**
Präventive Angebote wie Sport- oder Entspannungsangebote helfen, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten. Die Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst auszubauen, wird sich lohnen.

4. **Altersgemischte Teams fördern**
Die Potenziale Älterer und Jüngerer ergänzen sich hervorragend. Experten sagen uns: Noch wird diese Arbeitsform im öffentlichen Dienst zu wenig berücksichtigt. Altersgemischte Teams sind zudem eine hervorragende Möglichkeit, Erfahrungswissen in der Institution zu erhalten.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (5)

5. Alter langfristig in den Blick nehmen

Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hängt nicht in erster Linie von ihrem Alter ab, sondern auch davon, wie sie ihren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst während der Berufstätigkeit erlebt haben. Erfahren sie schon früh eigene Handlungssouveränität, Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und einen positiven Umgang des Arbeitgebers mit älteren Beschäftigten, dann wird die Bereitschaft zur Berufstätigkeit auch im Alter steigen.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Arbeitsfähigkeit und Motivation Älterer erhalten (6)

6. Sensibilisierung der Führungskräfte

Für die produktive Zusammenarbeit der Generationen im öffentlichen Dienst ist ein differenziertes Altersbild unabdingbar. Führungskräfte müssen sensibilisiert sein für Altersstereotype und Altersdiskriminierung, aber sie müssen auch die Potenziale des Alters sichtbar schätzen und anerkennen. Eine wertschätzende Führungskultur ist nach Margaret Heckel (Autorin von „Aus Erfahrung gut. Wie Ältere die Arbeitswelt erneuern“ der wesentliche und zentrale Schlüssel für die Motivation und Bindung Älterer. Wertschätzung lohnt sich ökonomisch.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“ Fazit

Der demografische Wandel ist für den Öffentlichen Dienst eine besondere Herausforderung. Der Fachkräftemangel wird spürbar, und in der Verwaltung steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten. Die Potenziale der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden deshalb immer wichtiger. Es gilt, die Arbeitsfähigkeit und Motivation dieser älteren Mitarbeiter zu erhalten, um dem öffentlichen Dienst wichtige Kompetenzen und Erfahrungen zu sichern.

Es lohnt sich, die Älteren und ihre wertvollen Ressourcen an sich zu binden. Und wenn es gelingt, die Älteren motiviert und arbeitsfähig zu halten, kann sich die Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber beweisen und wird so zum Gestalter des demografischen Wandels.



„Potenziale der Älteren in der Verwaltung“



Karin Haist leitet in der Körper-Stiftung den Bereich Gesellschaft mit den Schwerpunktthemen Alter/Demografischer Wandel und Bürgerschaftliches Engagement/ Zivilgesellschaft.

