



# PUBLICA-TALK

Herzlich willkommen



# DAS ALTER NEU DENKEN

---

Diskussionsbeitrag PUBLICA

28. Juni 2023

Elisabeth Michel-Alder



Werner Fischer  
78  
Bergführer  
Skilehrer  
(früher u.a. Mitarbeiter  
Festungscorps)



Rosmarin Ruesch  
83  
Antiquitätenhändlerin  
Hauswartin  
(früher Werbebranche)

# Programm

- Weniges zum Forschungsprojekt
- Ausgewählte Ergebnisse
- Wesentliche Bedingungen für langes Engagement
- Konklusionen für Arbeitgebende und Pensionskassen

# Forschungsinteresse: Wie kommen lange, engagierte Lebenswege zustande?

- **Wozu ist neues Wissen nötig?** Rahmenbedingungen für andere Lebenswege im demografischen Wandel erfassen; Wahlmöglichkeiten erkennen
- **Warum Jahrgänge 1950 plus?** Seit 1975 dauert das Ø Leben 10 Jahre länger; 70 ist das neue 60
- **Resultat des Projektes:** Lernen aus Best Practice; Kartographie vielfältigster Möglichkeiten; Inspirationsquelle für Arbeitgebende und Erwerbstätige

# Wo arbeiten mit 70?

## Institutionell-organisatorische Chancen

Tätig bleiben kann, wer über seine Produktionsmittel verfügt und nicht in Pension geschickt wird.

- Unbefristeter Arbeitsvertrag, Anstellung ➡ (noch) selten
- Selbständigkeit, eigene Firma, im Auftrag
- Kunstszene (Auftritt, Publikation, Ausstellungen, Veranstaltungen)
- Rolle in familieneigenem Unternehmen
- NGO, Genossenschaften, Gemeinnützige Organisationen
- Politik, Kirche, Wissenschaft, Sport (Verbandsarbeit)

# Teilergebnis: Nebensache Gesundheit

- Lebensbedrohliche Krisen, Krankheit und schwere chronische Leiden gehören zu den erforschten Lebenswegen, doch deren Bedeutung ist – weil andere Ziele wirklich zählen - eine relative

## Beispiel Modistin

- Sozial integriert sein und einen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten, sind wesentliche Faktoren für gesunde Langlebigkeit, stellt die Weltgesundheitsorganisation WHO fest

# Teilergebnis: Umbrüche und Boost in der «Mitte»

- Auffällig häufig: Beruflich und/oder privat ernste Krisen, Brüche und erwünschte oder erzwungene Neuanfänge in der „Lebensmitte“
- Umorientierung/ Neustart entwickelt noch ungenutztes Potential, verbreitert das Kompetenzprofil und stärkt das Selbstbewusstsein
- Zweiter und dritter Zyklus im Berufsweg führen näher an die ganz persönlichen Stärken heran
- Weiterer Zyklus erfüllt oft alte Träume, gleicht Fehlentscheidungen aus und öffnet neue Entwicklungsperspektiven

# Teilergebnis: Ressource a-didaktisches Lernen

Drei Arten:

- Formelle Bildung
- Informelles Lernen
- A-didaktisches (oder nicht curriculares ) Lernen 

Überragende Bedeutung von a-didaktischem Lernen lebenslang – allerdings interessieren die Ergebnisse viele Arbeitgeber nicht; die erworbenen Kompetenzen werden kaum genutzt

# A-didaktisches Lernen – auch berufsbegleitend

- Lernsituation: Einbettung in einen Tätigkeitszusammenhang
- Gemeinsam mit andern Ziele anpeilen
- Engagement stiftet Nutzen über persönliche Interessen hinaus
- Zwei Ebenen: Praxis und Theorie in spezifischem Mix
- Lernprozess: Projektform oder kontinuierlich über gewisse Zeit hinweg; Praxiseinsätze
- Evaluation/Validierung der Lernresultate

# Fünf zentrale Bedingungen für lange, engagierte Lebenswege

- Tätigkeit mit Bedeutung und Perspektiven
- Selbstvertrauen, Initiative und Motivation stärkende Erfahrungen
- Gelegenheit: Es gibt einen organisatorisch-institutionellen Rahmen für weitere Tätigkeit
- Einverständnis (kein Widerstand) des sozialen Umfelds
- Konstruktive soziale Beziehungen im Tätigkeitsfeld

# Learnings für Arbeitgebende

- Neuorientierung und Impulse in der „Mitte“ des Berufsweges; dynamische 2. Berufsweghälfte; Jobzeitbegrenzung
- aktuelle Leistungsfähigkeit, nicht (nur) Alter und formale Ausbildung erfassen
- Aufgabenbündel nahe an persönlichen Stärken; „Very Experienced People“-Positionen
- Internen Arbeitsmarkt öffnen und pflegen
- Personen mit langjähriger Erfahrung anstellen
- Investitionen in zwischenmenschliche, Führungs- und Teamkultur
- Berufsausstieg als Prozess verstanden und gestaltet

# Learnings für Pensionskassen

- Verteilung der Beiträge auf den ganzen Berufsweg
- Teilpensionierung (Schritte, Dauer, Revidierbarkeit)
- Weitersparen bei Arbeit nach 65, Mitgliedschaft erhalten
- Aufschiebung Bezug
- Wiedereinstieg auch nach Pause im Rentenalter
- Einzahlungspausen in der „Mitte“ bei substanzieller Weiterbildung
- Rentensplitting
- Koordinationsabzug weg oder sehr tief

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Mitdenken!

Gern nehmen wir Hinweise und Ideen zur weiteren Verbreitung unserer Ergebnisse entgegen!

Weitere Teilauswertungen werden schrittweise auf unserer Website publiziert:

[www.neuesalter.ch](http://www.neuesalter.ch)





# Demographie: Herausforderung für die Arbeitgeberin Bundesverwaltung

Rahel von Kaenel, Direktorin EPA  
PUBLICA-Talk, 28. Juni 2023



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD  
**Eidgenössisches Personalamt EPA**



# Personalkörper Bundesverwaltung 2022

- 39'729 Mitarbeitende
- Rund 70 Verwaltungseinheiten
- Grosse Vielfalt an Funktionen
- Monopolberufe: Diplomaten, Zoll, Militär
- Personalkosten in der Höhe von rund 6 Mia. CHF
- Drei Amtssprachen (D, F, I)
- Durchschnittsalter 45,8 Jahre
- 1102 Lernende
- 6036 Rekrutierungen





# Das Eidgenössische Personalamt (EPA)

- Das EPA entwickelt Grundlagen und Instrumente, damit das Personalwesen der Bundesverwaltung departementsübergreifend gesteuert, koordiniert und weiterentwickelt werden kann.
  - Personalstrategie, Bundespersonalrecht, Lohnsystem, berufliche Vorsorge
  - Beratung der Departemente in der Umsetzung der Personalpolitik
  - Kommunikation, Marketing, Personalinformation
  - Aus- und Weiterbildung, Lernendenausbildung
  - Personalinformationssystem und HR-IT-Instrumente
  - Bundesweite Ressourcensteuerung, Reporting und Controlling
  - Sozialpartnerschaft
  - Personal- und Sozialberatung



# Demographie konkret: BV heute 39'729 Mitarbeitende





# In 10 Jahren – minus 30 Prozent





# In 15 Jahren – minus 45 Prozent





# Herausforderung Demographie

- Anteil an älteren Mitarbeitenden steigt stetig.
- Pensionierungswelle der Baby-Boomer-Generation.
- Wissenstransfer- und -erhalt?
- Grosser Bedarf an neuen Arbeits- und Fachkräften entsteht.
- Verknappung auf dem Arbeitsmarkt.
- «War for talents», auch in der Bundesverwaltung spürbar.





# Herausforderung Digitalisierung

- Digitalisierung von Arbeitsprozessen
- Berufsfelder verschwinden und andere entstehen.
- Künstliche Intelligenz unterstützt, beschleunigt, ersetzt?
- Personalplanung: welche Kompetenzen / welche Mitarbeitenden braucht es in Zukunft?





# Entwurf Personalstrategie BV 2024 – 2027

- Die neue Personalstrategie für die Bundesverwaltung soll auf den **demographischen Wandel im digitalen Arbeitsumfeld** fokussieren.
- Die Personalstrategie wird bis Ende 2023 vom Bundesrat verabschiedet werden.
- Konkrete Massnahmen werden anschliessend auf Stufe Bund, Departemente und Verwaltungseinheiten umgesetzt.



# Dialog zwischen den Generationen

Alle wünschen sich

- ein gutes Arbeitsklima
- interessante Arbeitsinhalte
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten





# Personalbefragung: Vollbefragung 2023

Neu mit zusätzlichen Fragen betreffend eine Weiterbeschäftigung über das ordentliche Pensionsalter hinaus.





## Fazit

- Herausforderung Demographie: ohne die Älteren wird es nicht gehen!
- Druck auf die Gewinnung – Chancen für die Älteren und die Arbeitgeberin.
- Bekenntnis der Arbeitgeberin wichtig.
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden, Führungskräfte und des HR.
- Standortbestimmung frühzeitig durchführen (Perspektiven schaffen).
- Flexible Arbeits- und Pensionierungsmodelle nutzen, gezielt ausbauen und bekannt machen.



PUBLICA-TALK