A group of diverse people of various ages smiling outdoors. In the foreground, an older man with a white beard and glasses is smiling broadly, wearing a light blue shirt and a dark vest. Behind him, a woman with short blonde hair and glasses is also smiling. Further back, a man with a beard and a woman with blonde hair are visible, all appearing happy and engaged. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

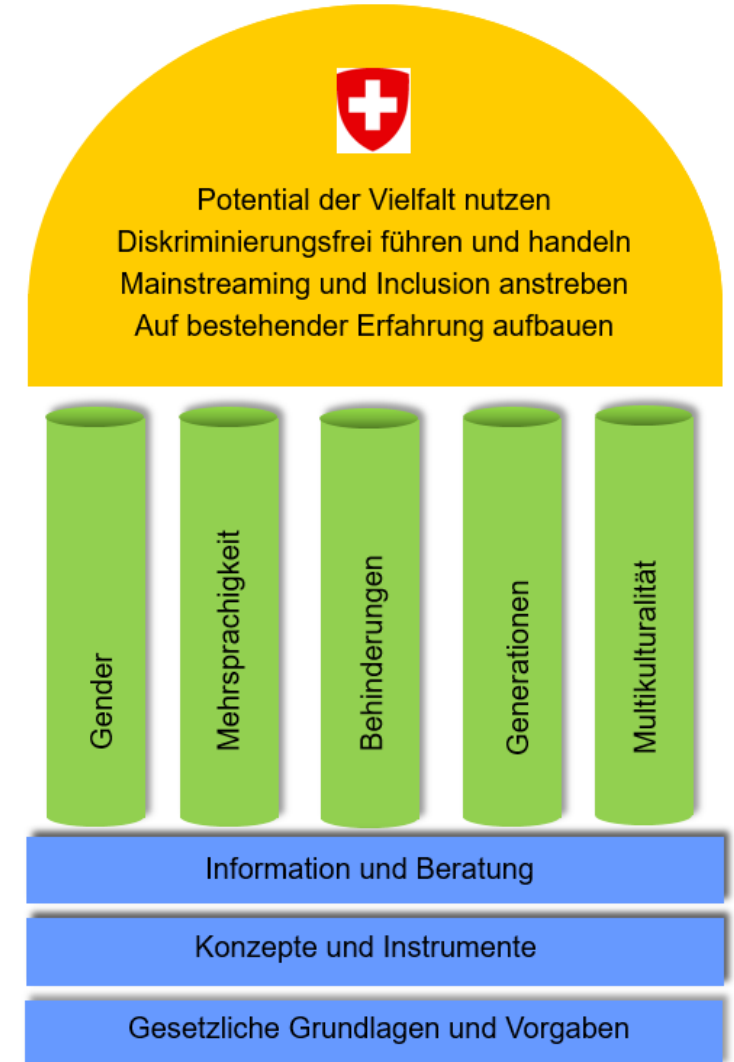
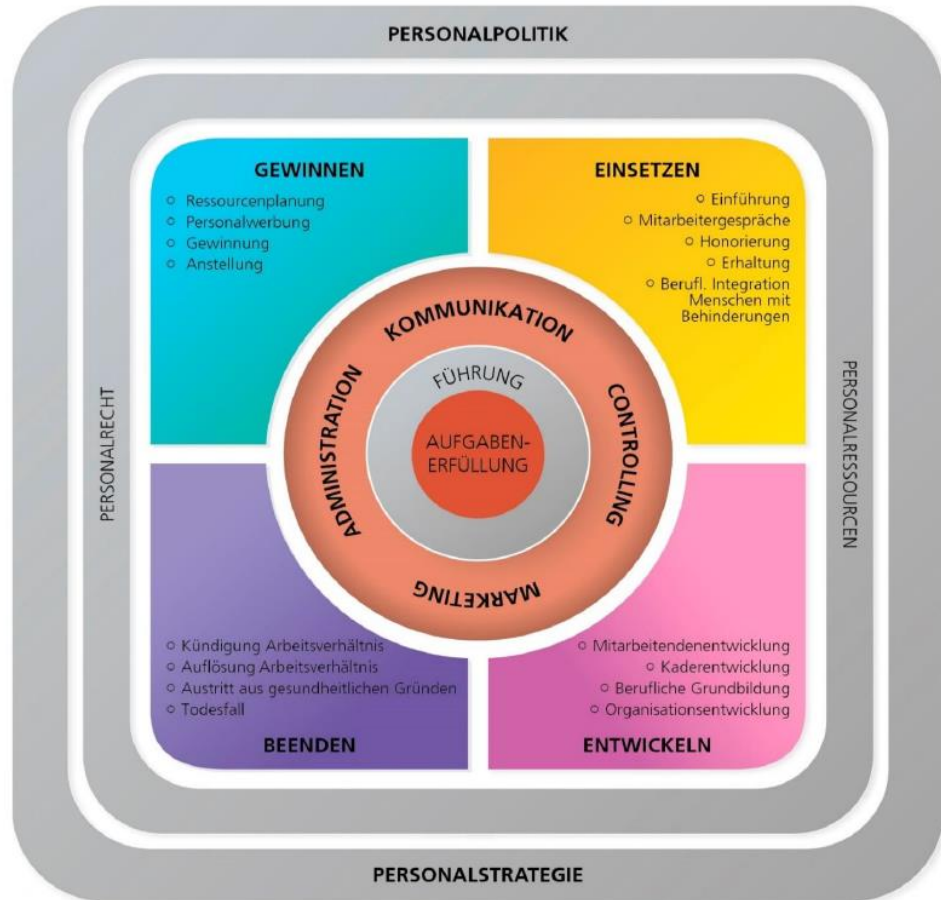
Generationenmanagement in der Bundesverwaltung Praxisbeispiele

«Club ExtraZeit», 23. Februar 2021





Diversität in Unternehmens- und Führungskultur





Diversität in Unternehmens- und Führungskultur

Gender
Attraktiver Arbeitgeber für Frauen und Männer

Mehrsprachigkeit
Repräsentative Vertretung der Sprachregionen

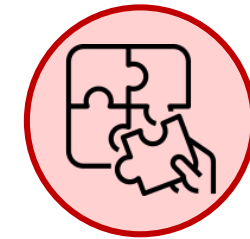
Menschen mit Behinderung
Re-/Integration von Menschen mit Behinderungen

Generationen
Potential aller Generationen nutzen

Multikulturalität
Migrationshintergrund ist eine Bereicherung



Ziele



Aktive Gestaltung und Nutzung der Vielfalt der Mitarbeitenden



Attraktive Rahmenbedingungen

- **Flexible Pensionierung** nach dem vollendeten 60. Altersjahr
- **Flexibilisierung des Übergangs** in den Ruhestand (flexible Arbeitsformen und –zeiten)
- **Bogenkarriere**
- Möglichkeit für **Frauen bis zum 65. Lebensjahr** zu arbeiten
 - bisherigen Stelle zu den gleichen Anstellungsbedingungen
 - auch ohne Einwilligung des Arbeitgebers
 - Meldefrist 6 Monate vor vorgesehener Pensionierung



Attraktive Rahmenbedingungen

- Möglichkeit der Beschäftigung **bis zum 70. Lebensjahr** (Art. 35 Abs. 1 und 3 BPV)
- **Sabbatical** (Auszeit) einmal innert fünf Jahren (bis zu 100 Stunden Mehrarbeit oder Überzeit pro Jahr können auf ein Sabbaticalkonto übertragen werden)
- **Zukunftsgespräch** (ab 58 Altersjahr) mit dem Ziel, berufliche Perspektiven und Wünsche der Mitarbeitenden zu ermitteln und die letzte berufliche Phase einvernehmlich zu planen



Praxis-Beispiel 1

<p>Person A</p> <ul style="list-style-type: none">• Funktion: Bereichsleitung (GL-Mitglied und Führung von rund 30 MA)• Pensionierung in 1-2 Jahren	<p>Organisationale Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Zusammenlegung von zwei Geschäftsbereichen => Einsparung einer Bereichsleitung (Person A)• Person A wird bis zur Pensionierung als Senior-Projektleiter eingesetzt => Reduktion des Beschäftigungsgrades auf 80% => neue Unterstellung, Stellenbeschreibung und Einreihung
<p>Wissenstransfer</p> <ul style="list-style-type: none">• Unterstützt neue Bereichsleitung, Ressortleitende und Mitarbeitende im Tagesgeschäft, bei Projekten/Vorhaben• Steht für Senior-Beratung zur Verfügung• Übernimmt Geschäfte – arbeitet jedoch im «Hintergrund»• Dokumentiert das «Wissen» (gemeinsame Ablage) und gibt dieses im mündlichen Austausch weiter	<p>Erfahrungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Für Person A ist der Verzicht auf die Leitungsfunktion (GL-Mitglied) teilweise frustrierend• Wissen (vor allem implizites Wissen) bleibt erhalten und konnte anhand konkreter Geschäfte weitergegeben werden



Praxis-Beispiel 2

Person B <ul style="list-style-type: none">• Funktion: Ressortleitung (Führung von sechs MA)• Pensionierung in 1-2 Jahren	Organisationale Veränderungen <ul style="list-style-type: none">• Ressortleitung (interne Lösung) kann auf den gewünschten Zeitpunkt nicht ersetzt werden• Verlängerung des Einsatzes von Person B über das Pensionierungsalter hinaus in gleicher Funktion
Wissenstransfer <ul style="list-style-type: none">• Führt Ressort weiter• Punktuelle Einführung des Nachfolgers in die Geschäfte• Dokumentiert das «Wissen» (gemeinsame Ablage) und gibt dieses im mündlichen Austausch weiter	Erfahrungen <ul style="list-style-type: none">• Übergang von Person B zur Nachfolge ist sichergestellt• Ressortleitung ist «durchgehend» vorhanden• Wissen bleibt erhalten und kann weitergegeben werden• Win-Win-Situation (Arbeitnehmer - Arbeitgeber)



Praxis-Beispiel 3

<p>Person C</p> <ul style="list-style-type: none">• Funktion: Ressortleitung (Führung von sechs MA)• Pensionierung in 3-4 Jahren	<p>Organisationale Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Person C möchte Ressortleitung abgeben, den Beschäftigungsgrad auf 80% reduzieren und als Mitarbeitende (Senior-Beratung) bis zur Pensionierung weiterarbeiten => neue Stellenbeschreibung und Einreihung• Nachfolge wird Ressortintern geregelt => ein MA übernimmt Ressortleitung
<p>Wissenstransfer</p> <ul style="list-style-type: none">• Unterstützt neue Ressortleitung im Tagesgeschäft, bei Projekten/Vorhaben• Steht für Senior-Beratung zur Verfügung• Erledigt Spezialaufträge auf Stufe Bereich• Dokumentiert das «Wissen» (gemeinsame Ablage) und gibt dieses im mündlichen Austausch weiter	<p>Erfahrungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Wissen bleibt erhalten und kann weitergegeben werden• Win-Win-Situation (Arbeitnehmer - Arbeitgeber)



Praxis-Beispiel 4

Person D <ul style="list-style-type: none">• Funktion: MA (Projekte)• Pensionierung in 1-2 Jahren	Organisationale Veränderungen <ul style="list-style-type: none">• Person D möchte Beschäftigungsgrad auf 60% reduzieren• «Nominaler» Ersatz kann dadurch nachrekrutiert werden mit neuem Aufgabenportfolio und punktueller Übernahme von Projekten/Vorhaben der Person D
Wissenstransfer <ul style="list-style-type: none">• Unterstützt Nachfolge in Projekten/Vorhaben• Steht für Senior-Beratung zur Verfügung• Erledigt Spezialaufträge auf Stufe Ressort• Dokumentiert das «Wissen» (gemeinsame Ablage und Mindmap) und gibt dieses im mündlichen Austausch weiter	Erfahrungen <ul style="list-style-type: none">• Wissen bleibt erhalten und kann weitergegeben werden• Befristete «Doppelbesetzung»• Win-Win-Situation (Arbeitnehmer - Arbeitgeber)



Fazit

- Aktuelle Rahmenbedingungen unterstützen individuelle Lösungen
- Bereitschaft aller Beteiligten (Betroffene Person, privates Umfeld, Führung, Team) muss vorhanden sein
- Noch vermehrt mittels gezielter Kommunikation sensibilisieren
- Vernetzung mit bestehenden Initiativen (z. B. «[Forschungsprojekt MOZART](#) – Charta 45+» der Berner Fachhochschule und Uni Bern)
- «Tue Gutes und sprich darüber»