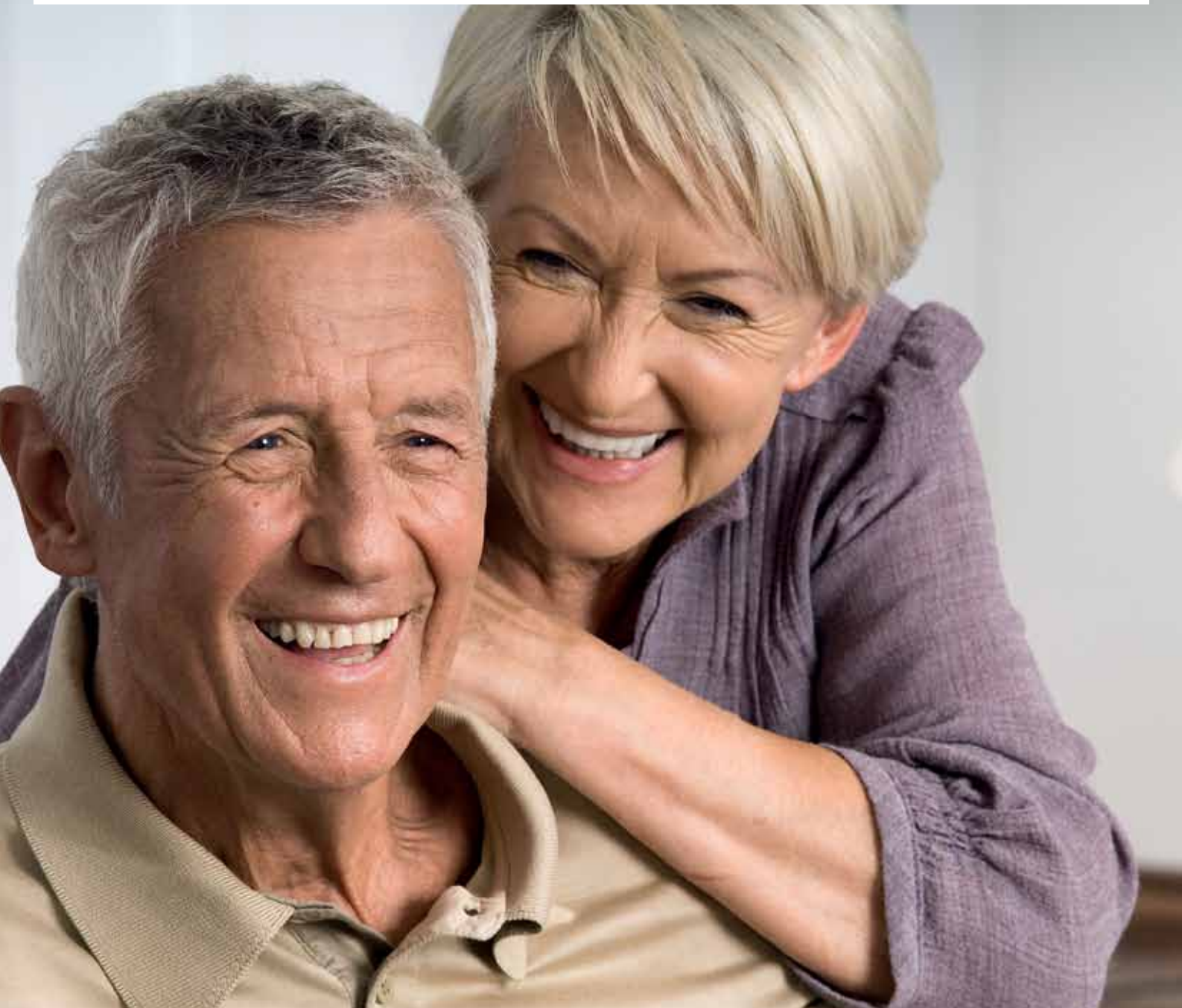




Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Wirtschaftsfaktor
Alter 



Übergänge gestalten

Eine Expertise zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf
die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand



Inhalt

Zusammenfassung	3
A. Ausgangslage – Der demografische Wandel verändert Gesellschafts- und Arbeitsmarktstrukturen	5
1. Insbesondere die Bevölkerung im Erwerbsalter wird sich in den kommenden Jahren hinsichtlich Struktur und Anzahl stark verändern	5
2. 25 Jahre im Ruhestand – viele ältere Menschen stehen vor der Frage nach einer sinnvollen Gestaltung dieses Lebensabschnitts	7
3. Nur die wenigsten Neurentnerinnen und Neurentner gehen bislang aus einer stabilen Beschäftigung im Alter von 65 Jahren in Rente	7
B. Zielsetzung der Expertise – Motivation und Wünsche der Älteren verstehen und mit der Praxis in der Arbeitswelt spiegeln	9
C. Der Übergang in den Ruhestand – Individuelle Motivation und Präferenzen derzeitiger und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner	10
D. Die Perspektive der Unternehmen – Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand	17
E. Fazit/Ansätze für eine stärkere Aktivierung von Ruheständlerinnen und Ruheständlern und Unternehmen	34
1. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Sinne einer beruflichen Tätigkeit	34
2. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements	36
3. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Unternehmen im Sinne der Unterstützung einer längeren Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter	37
4. Ausblick	40
Einordnung der Expertise	41

Zusammenfassung

- I Die Lebenserwartung der Deutschen steigt kontinuierlich – und dies bei zunehmender Gesundheit. Ältere Menschen haben nach dem Austritt aus dem aktiven Erwerbsleben im Schnitt immer noch rund ein Viertel ihrer Lebenszeit vor sich. Für immer mehr ältere Menschen stellt sich daher die Frage nach einer **sinnvollen Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase**.
- I **Bereits heute gestaltet die Mehrheit (53 Prozent)** der im Rahmen der Expertise „Übergänge gestalten“ befragten Rentnerinnen und Rentner **die ersten fünf Jahre des Ruhestands aktiv**: 41 Prozent der Befragten engagieren sich bürgerschaftlich, 21 Prozent gehen noch einer Erwerbstätigkeit nach, meist in Form einer geringfügigen Beschäftigung.
- I **Der Wunsch nach einer aktiven Gestaltung ihres Ruhestands geht über den aktuellen Umsetzungsstand noch deutlich hinaus**. Für 61 Prozent der aktuellen und 70 Prozent der zukünftigen Rentnerinnen und Rentner sind eine Erwerbstätigkeit, nicht nur im geringfügigen Bereich, und/oder ein bürgerschaftliches Engagement Bestandteile des idealen Ruhestands.
- I **Wichtige Hebel für eine weitere Aktivierung der Rentnerinnen und Rentner im Sinne einer Erwerbstätigkeit** sind die Verbesserung des generellen Beschäftigungsangebots („mehr Angebote“) und die Entwicklung von Beschäftigungsmodellen mit nicht nur marginaler Stundenzahl („qualifiziertere Angebote“) – und ergänzend: die Flexibilisierung der Zuverdienstgrenzen bei vorzeitigem Rentenbeginn (unter 65 Jahre).
- I **Für eine stärkere Aktivierung der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements** sind hingegen die Verbesserung der Zugangswege und eine bessere Information über die Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements sowie eine stärkere Anerkennung solcher Aktivitäten wichtige Erfolgsfaktoren.
- I **Unternehmen spielen bei der Realisierung des Wunsches vieler Rentnerinnen und Rentner nach einer aktiven Gestaltung des Ruhestands eine wichtige Rolle**. Sie halten einen großen Teil der potenziellen Einsatzmöglichkeiten für eine bezahlte Erwerbstätigkeit in der Hand und sind darüber hinaus häufig auch der letzte Kontakt- und Informationspunkt für Beschäftigte an der Schwelle zum Ruhestand. Unternehmen können den noch regulär erwerbstätigen „Fast-Pensionären“ sowohl Informationen in Bezug auf eine mögliche weitere Erwerbstätigkeit als auch Informationen über konkrete Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements vermitteln.

- I Eine Reihe von Unternehmen hat diese Wünsche und Bedürfnisse ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bereits erkannt. **Typische Unterstützungsangebote** für den Übergang in die Nacherwerbsphase sind: Arbeitsmodelle für eine fließende Gestaltung des Übergangs (in Bezug auf Arbeitszeiten und Aufgabenbereiche), Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand, Netzwerkangebote für den Erfahrungsaustausch, Unterstützung bei der Aufnahme eines bürgerschaftlichen Engagements und konkrete Angebote für eine Erwerbstätigkeit nach Renteneintritt.
- I **Viele Unternehmen unterstützen ihre älteren Beschäftigten in der Phase des Übergangs in den Ruhestand jedoch kaum.**

A.

Ausgangslage – Der demografische Wandel verändert Gesellschafts- und Arbeitsmarktstrukturen

In Deutschland nimmt die Zahl der Kinder kontinuierlich ab, während auf der anderen Seite die Menschen immer älter werden. Prognosen gehen davon aus, dass sich die Bevölkerungszahl – bedingt durch eine seit 30 Jahren andauernd niedrige Geburtenrate – bis zum Jahr 2060 von 82 Millionen im Jahr 2008 auf etwa 65 Millionen Menschen verringern wird.¹ Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung und wird in den kommenden Jahrzehnten von 41 Jahren (2005) auf 50 Jahre (2050) ansteigen.²

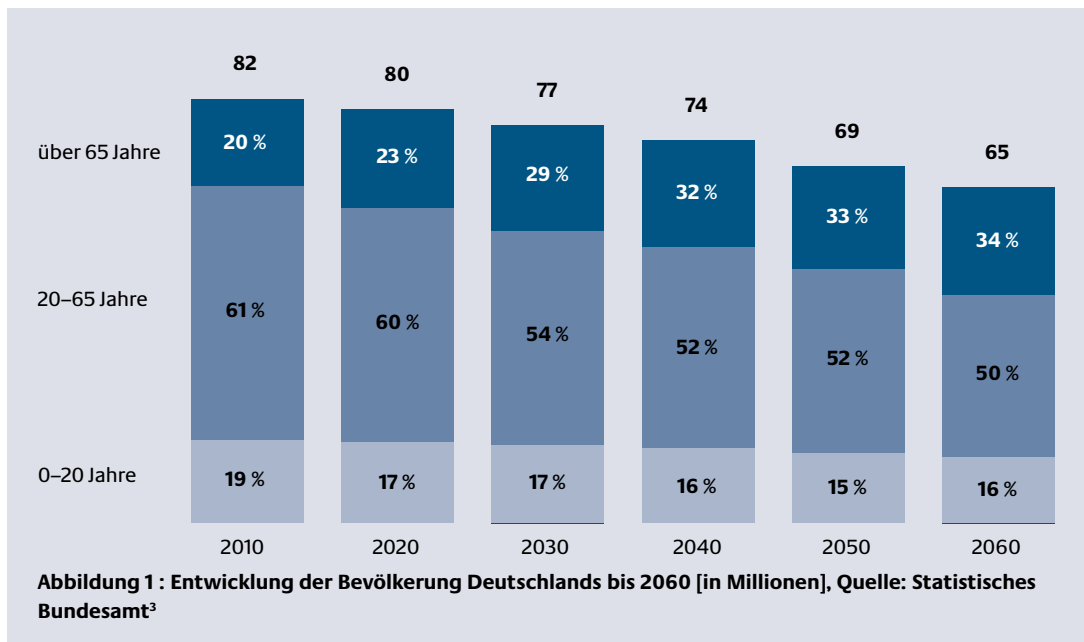


1. Insbesondere die Bevölkerung im Erwerbsalter wird sich in den kommenden Jahren hinsichtlich Struktur und Anzahl stark verändern

Ähnlich wie die Bevölkerung insgesamt wird auch die Bevölkerung im Erwerbsalter (von 20 bis 65 Jahren) deutlich altern und schließlich schrumpfen. Im Jahr 2008 gehörten noch knapp 50 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird nach 2020 deutlich zurückgehen und 2035 nur noch etwa 39 bis 41 Millionen betragen. 2060 werden in Deutschland dann nur noch knapp 33 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein. Damit schrumpft diese Bevölkerungsgruppe schneller als die restliche Bevölkerung, und ihr relativer Anteil sinkt von 61 Prozent auf 50 Prozent.²

¹ Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Variante: Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung. Diese Prognosevariante geht von einem Zuwanderungssaldo von jährlich 100.000 Personen aus. Unterstellt man eine Zuwanderung von rund 200.000 Personen pro Jahr, fällt der Rückgang der Bevölkerungszahlen etwas schwächer aus. Für die letzten Jahre lagen die Zuwanderungssalden jedoch eher unter 100.000 Personen (vgl. DIW 2007). Mit Einsetzen der generellen Freizügigkeit innerhalb der EU nach 2011 wird es möglicherweise zu einer Erhöhung der Zuwanderung aus den Beitrittsländern Osteuropas kommen. Die Annahme einer Zuwanderung in Höhe von 100.000 Personen erscheint daher als die zurzeit realistischere Variante, weswegen sie den Ausführungen dieser Expertise zugrunde liegt.

² siehe Fußnote 1.



Experten erwarten aus dem schrumpfenden Arbeitskräfteangebot heraus zwar keinen generellen Arbeitskräftemangel, sehr wohl aber einen demografie- und auch strukturell bedingten **Mangel an qualifizierten Fachkräften**: Das Arbeitsvolumen in höher qualifikatorischen Bereichen wird zunehmen, insbesondere auch in technischen Berufen, während das Arbeitsvolumen in den niedriger qualifizierten Sektoren deutlich abnehmen wird.⁴

Gleichzeitig geht mit der Verringerung der Anzahl der Menschen im Erwerbsalter auch eine **Verschiebung der Altersstruktur hin zu den Älteren** einher. Bereits heute ist absehbar, dass das Erwerbspersonenpotenzial der Zukunft zu einem erheblichen Teil aus Menschen bestehen wird, die älter als 50 Jahre sind. Eine besonders einschneidende Veränderung der Altersstruktur erwartet die deutsche Wirtschaft zum ersten Mal zwischen den Jahren 2017 und 2024. In diesem Zeitraum wird das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und 50- bis unter 65-Jährigen bestehen.⁵ Angesichts des schrumpfenden Fachkräftepotenzials werden daher die älteren, erfahrenen Arbeitskräfte noch mehr als heute eine wichtige Ressource bei der Deckung des steigenden Fachkräftebedarfs darstellen.

Und noch ein weiterer Aspekt gewinnt für Unternehmen an Bedeutung: Mit der anstehenden Verrentungswelle erfahrener Arbeitskräfte droht vielen Unternehmen in den nächsten Jahren ein erheblicher **Verlust an in langen Jahren erworbenem Know-how und Erfahrungswissen**. Nicht selten gehen Spezialistenwissen und kostbare Netzwerke durch einen vom Unternehmen zu wenig vorbereiteten Renteneintritt verloren. Zwingende Bestandteile einer zukunftsgerichteten Personalpolitik müssen daher neben Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit auch Maßnahmen für eine frühzeitige Know-how-Sicherung und einen organisierten Wissenstransfer sein.

³ siehe Fußnote 1.

⁴ DIHK-Innovationsreport 2008/2009, für den der Deutsche Industrie- und Handelskammertag 530 Innovationsunternehmen befragte; Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Ingenieursmonitor 02/2010, <http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/altundjung>.

⁵ siehe Fußnote 1.

2. 25 Jahre im Ruhestand – viele ältere Menschen stehen vor der Frage nach einer sinnvollen Gestaltung dieses Lebensabschnitts

Seit Jahren steigt die Lebenserwartung der Deutschen kontinuierlich – und dies bei zunehmender Gesundheit. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes werden im Jahr 2060 die dann 65-jährigen Frauen und Männer noch mit einer Lebenserwartung von weiteren 22,3 beziehungsweise 25,5 Jahren rechnen können. Das sind rund fünf Jahre mehr als 2006/2008.⁶ Ältere Menschen haben damit nach dem Austritt aus dem aktiven Erwerbsleben im Schnitt immer noch rund ein Viertel ihrer Lebenszeit vor sich. Mit dieser positiven Perspektive stellt sich für immer mehr ältere Menschen die Frage nach Alternativen für eine sinnvolle Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase, zum Beispiel in Form einer weiteren Erwerbstätigkeit oder eines bürgerschaftlichen Engagements.

3. Nur die wenigsten Neurentnerinnen und Neurentner gehen bislang aus einer stabilen Beschäftigung im Alter von 65 Jahren in Rente

Gerade ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in Deutschland nur unzureichend in den Arbeitsmarkt integriert.

Zwar hat sich die **Erwerbstätigenquote** der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland von 1994 bis 2009 von 35,9 auf 56,1 Prozent erhöht.⁷ Umgekehrt bedeuten diese Zahlen jedoch, dass faktisch knapp die Hälfte der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland keiner Erwerbstätigkeit nachgeht. Andere europäische Länder können hier mit deutlich höheren Erwerbstätigenquoten unter Älteren aufwarten, wie zum Beispiel Island (80,8 Prozent), Schweden (70,1 Prozent) und Norwegen (68,7 Prozent).⁸ Die im Vergleich zu anderen Ländern hohe **Arbeitslosenquote** von acht Prozent bei den 55- bis 64-Jährigen⁹ kann dieses Phänomen nur zum Teil erklären. Eine wesentliche Ursache liegt auch in der bei dieser Altersgruppe immer noch geringen **Frauenerwerbsquote** von nur 48,6 Prozent¹⁰ und den Nachwirkungen der bis zum 31. Dezember 2009 gültigen **Altersteilzeit- und Frühverrentungsregelung**.

6 siehe Fußnote 1.

7 OECD Employment Outlook 2010.

Die „Erwerbstätigenquote“ der OECD gibt an, wie viele Personen einer Altersgruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt abhängig beschäftigt oder selbstständig waren.

8 siehe Fußnote 7.

9 siehe Fußnote 7.

10 siehe Fußnote 7.

Zwar ist mit zunehmender Reduktion der Maßnahmen zur Frühverrentung das durchschnittliche **Erwerbsaustrittsalter** seit 2001 bereits von 60,6 Jahren auf 61,7 Jahre im Jahr 2008 gestiegen.¹¹ Dennoch lag die Erwerbstätigenquote in der Gruppe der über 60-Jährigen im Jahr 2009 noch immer bei nur knapp 40 Prozent.¹² Nur zehn Prozent aller Neurentnerinnen und Neurentner gingen 2007 aus stabiler Beschäftigung im Alter von 65 Jahren in Rente.¹³ Alle anderen Neurentnerinnen und Neurentner gingen im Schnitt mehr als drei Jahre vor dem abschlagsfreien Rentenbeginn in Rente, knapp ein Drittel davon aus Langzeit- beziehungsweise Übergangsarbeitslosigkeit.

Ein wichtiger Hebel zur Verringerung des drohenden Fachkräftemangels ist daher die bessere Integration älterer Menschen ins Erwerbsleben.

11 IAQ, Eurostat 2010.

12 Nur 23,4% dieser Altersgruppe waren sozialversicherungspflichtig beschäftigt. – Bericht der Bundesregierung „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt“.

13 Altersübergangs-Report 2010-01, FDZ-RV.

B.

Zielsetzung der Expertise – Motivation und Wünsche der Älteren verstehen und mit der Praxis in der Arbeitswelt spiegeln

Aus den dargestellten Rahmenbedingungen und Interessenlagen werden **Risiken und Chancen des demografischen Wandels gleichermaßen** deutlich: Auf der einen Seite droht Fachkräftemangel, auf der anderen Seite stehen die bisher nur unzureichend genutzte Arbeitskraft der Älteren auf dem Arbeitsmarkt und der Wunsch der Älteren nach einer sinnvollen Gestaltung der immer länger werdenden Nacherwerbsphase, sei es im Rahmen einer Erwerbstätigkeit, oder sei es in Form eines bürgerschaftlichen Engagements.

Ziel der vorliegenden Expertise ist es, einen Einblick in die Motivation und Wünsche der Älteren einerseits sowie in die aktuelle Unternehmenspraxis hinsichtlich der Gestaltung des Übergangs¹⁴ vom Erwerbsleben in den Ruhestand andererseits zu geben. Ergänzend dazu soll die Expertise sowohl förderliche Faktoren als auch Umsetzungshindernisse bei einer positiven Gestaltung des Übergangs und einer aktiven Nacherwerbsphase aufzeigen.

Im Rahmen der Expertise „Übergänge gestalten“ wurden deshalb folgende Kernfragen untersucht:

Kernfragen zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand aus der Perspektive älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

- | Wie wird derzeit der Ruhestand innerhalb der ersten fünf Jahre gestaltet?
- | Welche Idealvorstellung haben derzeitige und zukünftige Rentnerinnen und Rentner von der Gestaltung ihres Ruhestands?
- | Was motiviert zu einer aktiven Gestaltung des Ruhestands (Erwerbstätigkeit oder bürgerschaftliches Engagement) beziehungsweise steht dieser entgegen?
- | Wie können Rentnerinnen und Rentner bei der aktiven Gestaltung ihres Ruhestands unterstützt werden?

Kernfragen zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand aus der Unternehmensperspektive

- | Welche alternativen Modelle zur regulären Arbeit gibt es für die Zeit nach dem Renteneintritt beziehungsweise welche zusätzlichen Modelle wären denkbar?
- | Welche Unterstützungsmöglichkeiten durch den bisherigen Arbeitgeber sind für die Bewältigung des Übergangs vom Berufsleben in den Ruhestand denkbar?
- | Welche Veränderungen könnten dazu beitragen, Personen im Ruhestand und Unternehmen weiter im Sinne einer beruflichen oder bürgerschaftlichen Tätigkeit zu aktivieren?

14 Eine Einordnung der Expertise und eine Begriffsdefinition für „Übergang“ im Sinne der Expertise finden Sie im Anhang.

C. Der Übergang in den Ruhestand – Individuelle Motivation und Präferenzen derzeitiger und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner

Um das Engagement und Erwerbspotenzial von Menschen im Ruhestand stärker fördern und nutzen zu können, bedarf es eines genauen Verständnisses ihrer Motivation und Präferenzen. Neben der Auswertung bestehender Befragungen und Studien wurde daher im Rahmen der Expertise zur Schließung bestehender Erkenntnislücken eine Befragung aktueller und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner entlang der genannten Kernfragen durchgeführt.

Methodik

Für die vorliegende Expertise wurde im Zeitraum vom 9. bis 31. Oktober 2009 eine **Befragung einer Stichprobe von 556 Personen** über das Online-Portal www.feierabend.de durchgeführt.¹⁵ Sie ermöglichte es, die bisherigen Studien zu ergänzen.

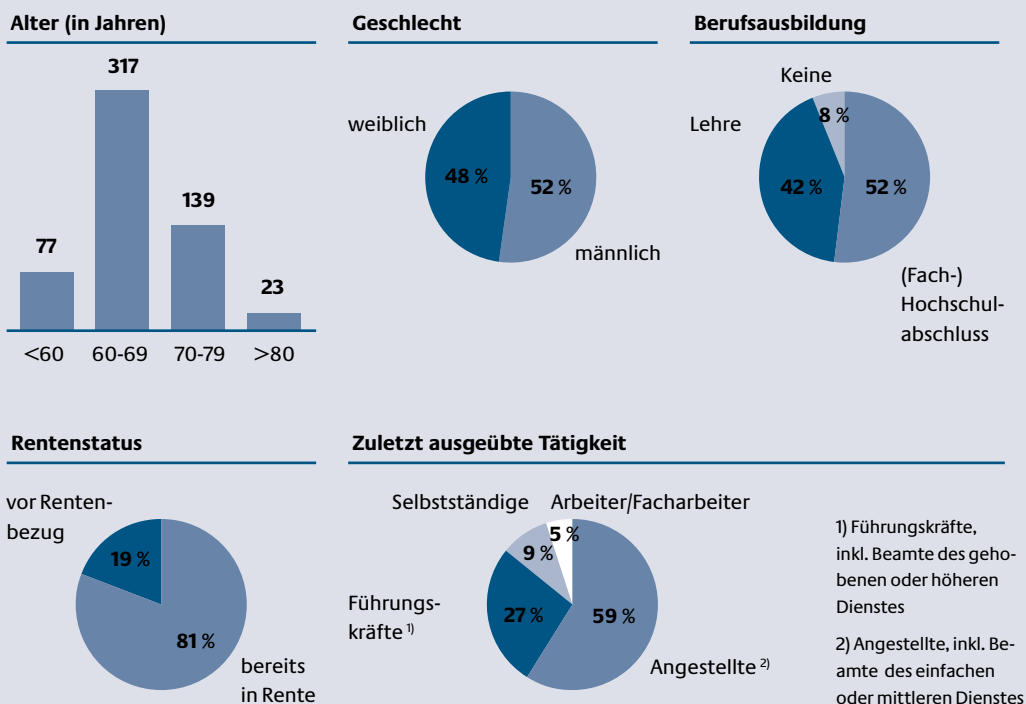


Abbildung 2: Stichprobenverteilung der Online-Befragung „Übergänge gestalten“ (2009), Roland Berger Strategy Consultants

¹⁵ Arbeiterinnen und Arbeiter/Facharbeiterinnen und -arbeiter sind in der Stichprobe unterrepräsentiert, was mit dem Online-Nutzerverhalten in dieser Altersgruppe zusammenhängt. Aufgrund dieser Zusammensetzung der Stichprobe sind die nachfolgenden Ausführungen ausdrücklich nicht als repräsentativ in Bezug auf die Gesamtheit der Älteren anzusehen.

*Kernfrage 1:**Wie gestalten Rentnerinnen und Rentner derzeit den Ruhestand in den ersten fünf Jahren?*

Der Ruhestand in den ersten fünf Jahren wird **von einer Mehrheit der Befragten (53 Prozent) aktiv mit Erwerbsarbeit oder bürgerschaftlichem Engagement gestaltet**. 41 Prozent der befragten Rentnerinnen und Rentner engagieren sich bürgerschaftlich – dies gilt insbesondere für Beamte und Angestellte. Die Quote der Erwerbstätigkeit liegt unter den Befragten bei insgesamt 22 Prozent.¹⁶ Die auf Basis dieser Befragung gewonnenen Daten liegen damit deutlich höher als die Daten des Statistischen Bundesamts, die den Anteil der Erwerbspersonen in der Altersgruppe von 65 bis 69 Jahren lediglich mit vier Prozent ausweisen.¹⁷ Der wesentliche Grund für diese Unterschiede in den Zahlen liegt vermutlich in dem – auch in der Online-Befragung deutlich gewordenen – hohen Anteil geringfügiger Beschäftigungsformen, die in der offiziellen Statistik nicht erfasst werden. Zudem konnten die Befragten angeben, ob sie innerhalb der ersten fünf Jahre nach dem Ruhestand erwerbstätig waren, sodass sowohl kurzfristige als auch längerfristige Tätigkeiten berücksichtigt sind – bei einer Zeitpunktbetrachtung der aktuell Erwerbstätigen müsste der Wert deshalb niedriger sein. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung durch ein überdurchschnittliches Aktivitätsniveau auszeichnen.

Die Erwerbstätigkeit wird meist in Form einer **geringfügigen Beschäftigung** wahrgenommen. Die Mehrzahl (54 Prozent) der erwerbstätigen Personen im Ruhestand arbeitet weniger als zehn Stunden pro Woche oder auf 400-Euro-Basis.

Für diese Beschäftigungen sind **flexible Arbeitszeitmodelle** die Regel. 70 Prozent der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner geben an, dass sie recht frei wählen können, wann sie arbeiten und wie sie sich ihre Zeit einteilen.

Der Anteil der Erwerbstätigen nimmt erwartungsgemäß mit steigendem Lebensalter ab. 60 Prozent der noch erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner möchten aber nach Eintritt in den Ruhestand **fünf Jahre oder länger erwerbstätig bleiben**. Andere Befragungen haben eine durchschnittliche Wunschdauer von circa vier Jahren Erwerbstätigkeit nach Renteneintritt ermittelt.¹⁸ Eine Zeitspanne von vier bis fünf Jahren erscheint auch vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse zur gesundheitlich beschwerdefreien Zeit plausibel, die bei Frauen bis zum 74. Lebensjahr, bei Männern bis zum 70. Lebensjahr anhält.¹⁹

Fazit:

Rentnerinnen und Rentner sind heutzutage nach dem Eintritt in den Ruhestand sehr aktiv. Nur eine Minderheit gestaltet den Lebensabend in den ersten fünf Jahren nach dem Ruhestand allein mit Familie und Hobbys. Erwerbstätigkeit wird dabei aber häufig in Form geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse wahrgenommen.

16 Doppelnennungen waren möglich. So gaben 10 % der Befragten an, sowohl erwerbstätig als auch bürgerschaftlich engagiert zu sein.

17 Statistisches Bundesamt, statistisches Jahrbuch 2010.

18 Dorbritz, Weiterbeschäftigung im Rentenalter – Bedingungen und Formen, 2009.

19 Robert-Koch-Institut, Statistisches Bundesamt, Berlin 2006.

Kernfrage 2:

Welche Idealvorstellung haben derzeitige und zukünftige Rentnerinnen und Rentner von der Gestaltung ihres Ruhestands?

Aktivität im Ruhestand ist die Idealvorstellung der Mehrheit aktueller und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner. Für 61 Prozent der aktuellen und 70 Prozent der zukünftigen Rentnerinnen und Rentner sind **Erwerbstätigkeit und/oder bürgerschaftliches Engagement** Bestandteil des idealen Ruhestands. Zwar empfinden rund 80 Prozent der Rentnerinnen und Rentner den Eintritt in den Ruhestand als Zugewinn an Freiheit und wollen diesen nicht missen,²⁰ was sich auch in den niedrigen Zustimmungsquoten zur Rente ab 67 widerspiegelt. Gleichzeitig wollen sie aber in reduzierter und flexiblerer Form weiter aktiv sein. Dabei liegt der Anteil der Befragten, die gern aktiv wären, höher als der Anteil derer, die dies tatsächlich realisiert haben: 61 Prozent der befragten Rentnerinnen und Rentner beziehungsweise 70 Prozent der befragten zukünftigen Rentnerinnen und Rentner wünschen sich einen aktiven Ruhestand, doch nur 53 Prozent der aktuellen Rentnerinnen und Rentner haben diesen Wunsch auch realisiert. Es besteht also weiteres Aktivierungspotenzial, das derzeit offensichtlich nicht ausgeschöpft ist.

Die Tatsache, dass der Anteil derer, die sich einen aktiven Ruhestand wünschen, bei Menschen **vor Eintritt in den Ruhestand mit 70 Prozent am höchsten** ist,²¹ lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass diese Gruppe noch keine eigenen Erfahrungen im Ruhestand gemacht hat – und damit auch keine Kenntnis hat von den Schwierigkeiten, die es dann mit dem Versuch der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit geben kann. Zum anderen beobachten weitere Untersuchungen eine Verschiebung des „Alters-Limes“, die bewirkt, dass Rentnerinnen und Rentner sich zunehmend nicht mehr als alt wahrnehmen und fortgesetzte Aktivität Teil des Selbstverständnisses bleibt.²²

Fazit:

Bei 61 Prozent der befragten heutigen Rentnerinnen und Rentnern besteht ein starker Wunsch nach aktiver Gestaltung der ersten Jahre nach Eintritt in den Ruhestand. Dieser Wunsch wird jedoch nur von 53 Prozent der Befragten auch realisiert.

20 Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2010, Heft 129 „Weiterbeschäftigung im Rentenalter“.

21 Ähnliche Ergebnisse finden sich auch in anderen Studien, zum Beispiel Otten/Melsheimer, 2009: 60 Prozent wollen etwas „Berufsähnliches“ tun.

22 Dieter Otten / Nina Melsheimer, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 41/2009.

Kernfrage 3:

Was motiviert zu einer aktiven Gestaltung des Ruhestands (Erwerbstätigkeit oder bürgerschaftliches Engagement) beziehungsweise steht dieser entgegen?

Die beschriebenen Wünsche derzeitiger und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner lassen sich auf **gemeinsame Motive** zurückführen: Für die Mehrheit sind die Möglichkeit, sich einzubringen (altruistische Motivation), etwas zu tun zu haben, das Spaß macht (persönliche Motivation), und der Kontakt zu anderen Menschen (soziale Motivation) die entscheidenden Anlässe.

Beim bürgerschaftlichen Engagement steht die Möglichkeit, im langen Berufsleben erworbene und nach dem Ausscheiden nicht mehr nachgefragte **Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen**, besonders im Vordergrund.

Für eine Erwerbstätigkeit spielt, insbesondere bei geringen Rentenzahlungen, zusätzlich auch der Zuverdienst eine nicht unwesentliche Rolle. Bei ehemaligen Arbeiterinnen und Arbeitern/Facharbeiterinnen und -arbeitern, also der tendenziell einkommensschwächsten Kategorie dieser Untersuchung, geben 50 Prozent unter anderem auch **finanzielle Motive** für ihre Tätigkeit an. Auch andere Untersuchungen zeigen eine negative Korrelation²³ zwischen Haushaltseinkommen und Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Bestätigt wird dies durch die Online-Befragung, bei der ein überdurchschnittlich hoher Anteil verrenteter Arbeiterinnen und Arbeiter/Facharbeiterinnen und -arbeiter noch erwerbstätig ist.²⁴ Aber auch für über 40 Prozent der befragten erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner, die früher Angestellte waren, ist die Entlohnung wichtig für ihre Entscheidung.

Rentnerinnen und Rentner, die sich gegen Erwerbstätigkeit und bürgerschaftliches Engagement entscheiden, tun dies primär zugunsten von Zeit für Familie und Hobbys beziehungsweise zum Erhalt der **persönlichen Flexibilität und Freiheit**.

Neben dem Wunsch nach persönlicher Unabhängigkeit sind aus der Befragung jedoch auch **vier hemmende Faktoren sichtbar geworden**, die einer aktiven Gestaltung des Ruhestands derjenigen Befragten entgegenstehen, die sich eigentlich eine Erwerbstätigkeit wünschen oder bereit wären, sich bürgerschaftlich zu engagieren:

- I So gaben 20 Prozent der befragten nicht erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner an, dass es **keine Möglichkeit** der Weiterbeschäftigung **beim alten Arbeitgeber** gegeben habe.

²³ siehe Fußnote 20.

²⁴ 40 Prozent der befragten Arbeiterinnen und Arbeiter/Facharbeiterinnen und -arbeiter sind in den ersten Jahren nach Renteneintritt noch erwerbstätig gegenüber 34 Prozent der Befragten insgesamt.

- I 13 Prozent der befragten nicht erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner fanden **keine geeignete Tätigkeit**. Noch mehr Einschränkungen scheinen für Arbeiterinnen und Arbeiter/Facharbeiterinnen und -arbeiter im Ruhestand zu bestehen: Von dieser Gruppe gab ein Viertel (25 Prozent) an, keine geeignete Anstellung gefunden zu haben. Rund die Hälfte²⁵ aller Befragten wünschte sich daher auch konkrete Angebote für eine Erwerbstätigkeit, und über 40 Prozent²⁶ hätten gerne bessere Informationen zu Möglichkeiten einer weiteren erwerbsmäßigen Tätigkeit.
- I Im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements nannte etwa ein Fünftel (21 Prozent) der Befragten „**fehlende Informationen**“ als Grund für die Nichtaufnahme eines bürgerschaftlichen Engagements. Rund 60 Prozent der Befragten wünschten sich daher auch Informationen über lokale Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements. Diese Zahlen geben einen Hinweis auf mögliches Potenzial.²⁷
- I **Gesundheitliche Gründe** hinderten etwa ein Viertel (24 Prozent) der Befragten an einer aktiveren Gestaltung des Ruhestands. Bei den Arbeiterinnen und Arbeitern/Facharbeiterinnen und -arbeitern hat dieser Grund noch größeres Gewicht. Fast die Hälfte der Befragten (42 Prozent) halten hier gesundheitliche Gründe von weitergehender Tätigkeit im Ruhestand ab.

Fazit:

- I Arbeitgeber könnten das Know-how und die Erfahrung von Personen im Ruhestand durch ein **aktives Angebot von Beschäftigungsmodellen für diese Zielgruppe** noch stärker als bisher für sich nutzen.
- I Freiwilligenorganisationen hingegen könnten – gegebenenfalls auch unterstützt durch Unternehmen als Arbeitgeber – durch **aktive Information und direkte Ansprache** von Ruheständlerinnen und Ruheständlern beziehungsweise von Beschäftigten an der Schwelle zum Ruhestand deren Potenzial stärker als bisher aktivieren und für sich nutzen.
- I Motivierend für die Ruheständlerinnen und Ruheständler wirkt in beiden Fällen die Möglichkeit, die eigene Erfahrung ganz konkret zum Nutzen der Gesellschaft oder eines Unternehmens einbringen zu können. Finanzielle Motive spielen bei den Befragten eine bedeutende, nicht aber die allein entscheidende Rolle, wobei die monetäre Dimension mit abnehmenden Altersbezügen wächst.

25 48 Prozent der Befragten in Rente und 57 Prozent der Befragten vor Rente.

26 43 Prozent der Befragten in Rente und 45 Prozent der Befragten vor Rente.

27 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Juni 2009.

Kernfrage 4:

Wie können Rentnerinnen und Rentner bei der aktiven Gestaltung ihres Ruhestands unterstützt werden?

Die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die aktive Gestaltung des Ruhestands ergeben sich aus den Beobachtungen zu Präferenzen und Motiven. Die Befragungsergebnisse zeigen **zwei wesentliche Ansatzpunkte** für die Unterstützung einer aktiven Gestaltung des Ruhestands:

- I Umfassendere Informationen und
- I bessere Gestaltung geeigneter Einsatzmöglichkeiten.

Mit Eintritt in den Ruhestand verlieren die ehemaligen Beschäftigten den Zugang zu unternehmensinternen Informationsquellen, mittels derer sie sich über mögliche Beschäftigungsangebote informieren können. Für zuvor arbeitslose ältere Menschen verliert die Bundesagentur für Arbeit mit Eintritt in den Ruhestand ihre Zuständigkeit, sodass auch hier kein Abgleich von Angebot und Nachfrage mehr stattfindet. Damit fehlen potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Rentenalter häufig Ansprechpartner und Zugang zu den Angeboten. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Online-Befragung wider, nach der für 57 Prozent der zukünftigen Rentnerinnen und Rentner konkrete Angebote für eine im Umfang reduzierte, zeitlich flexible berufliche Tätigkeit im Unternehmen und für 45 Prozent Informationen über Möglichkeiten einer weiteren erwerbsmäßigen Tätigkeit nach Renteneintritt wichtig oder sehr wichtig sind. Ohne diese Angebote müssen Informationen mühsam über Anzeigen, Direktanfragen oder persönliche Kontakte ausgetauscht werden. Dies ist eine Situation, die bei den Betroffenen spürbare Barrieren aufbaut. In umgekehrter Weise trifft dies auch auf Unternehmen zu, wenn der Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Eintritt in den Ruhestand abbricht. Der Wunsch nach mehr Informationen gilt auch für den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements: 58 Prozent der befragten zukünftigen Rentnerinnen und Rentner fänden Informationen zu Möglichkeiten eines lokalen bürgerschaftlichen Engagements wichtig für den Schritt in eine eigene Aktivität. Rund 60 Prozent der Befragten wünschten sich Informationen über lokale Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements. Zwar haben eine Reihe von Kommunen und Wohlfahrtsverbänden bereits Ehrenamts- oder Freiwilligenagenturen²⁸ beziehungsweise entsprechende Beratungs- und Vermittlungsstellen ins Leben gerufen, die Interessierte und entsprechende Einrichtungen zusammenbringen. Dieses Angebot ist jedoch nicht flächendeckend und möglicherweise auch zu wenig bekannt.

Neben der Verbesserung der Informationslage müsste aber auch das Angebot an geeigneten Tätigkeiten erweitert werden. Die vorhandenen Angebote entsprechen kaum den Wünschen nach Erwerbstätigkeit und bestimmten Arbeitszeitmodellen: 82 Prozent der befragten Rentnerinnen und Rentner mit Erwerbstätigkeitswunsch bevorzugen eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Tatsächlich realisiert haben dies jedoch nur 70 Prozent der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner.

²⁸ Etwa 300 Freiwilligenagenturen sind bei der Bundesarbeitsgemeinschaft für Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa) registriert, www.bagfa.de.

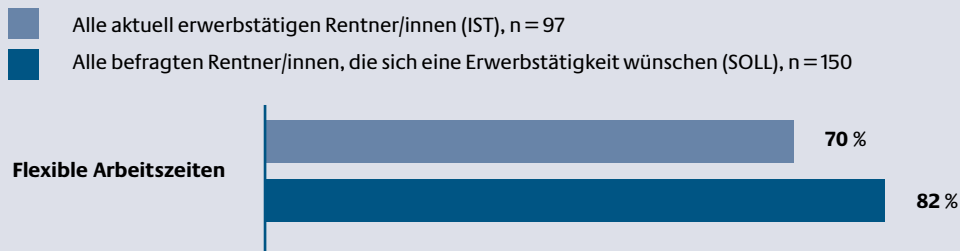


Abbildung 3: IST-/SOLL-Vergleich in Bezug auf die praktizierten Arbeitsmodelle, „Übergänge gestalten“ (2009), Roland Berger Strategy Consultants

40 Prozent der heutigen Rentnerinnen und Rentner und 48 Prozent der zukünftigen Rentnerinnen und Rentner mit Erwerbstätigkeitswunsch streben eine Arbeitszeit zwischen zehn und 20 Stunden an, doch nur 27 Prozent der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner sind tatsächlich auch in diesem Umfang beschäftigt. Die Mehrheit (54 Prozent) der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner ist nur in geringfügigem Umfang (<10 Stunden oder in einem 400-Euro-Job) tätig. Und 19 Prozent gaben an, über 20 Stunden pro Woche zu arbeiten, obwohl sich nur zehn Prozent der befragten Rentnerinnen und Rentner einen Stundenumfang in dieser Höhe wünschen.

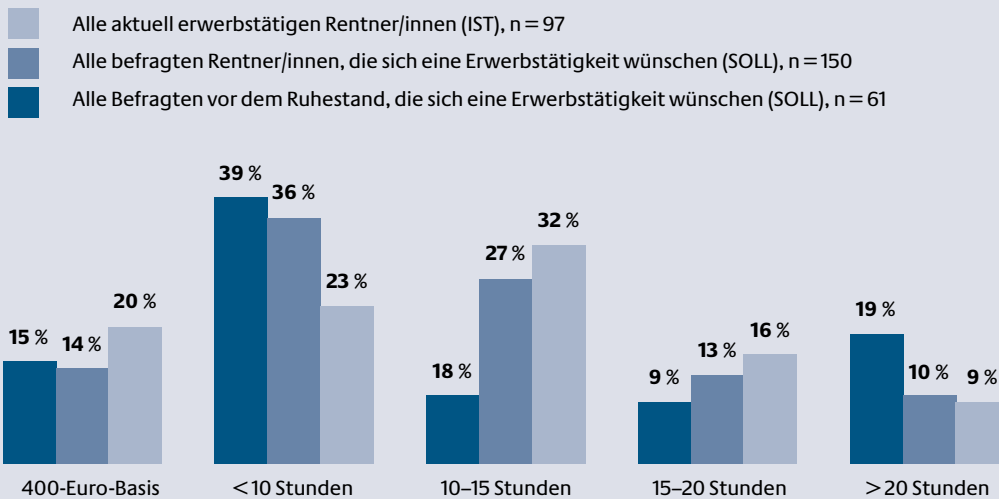


Abbildung 4: IST-/SOLL-Vergleich in Bezug auf den Umfang der Erwerbstätigkeit, „Übergänge gestalten“ (2009), Roland Berger Strategy Consultants

Fazit:

- I Ein hoher Anteil der aktuellen (40 Prozent) und künftigen (48 Prozent) Rentnerinnen und Rentner wünscht sich eine Arbeitszeit zwischen zehn und 20 Stunden pro Woche.
- I In der Praxis arbeiten jedoch nur 27 Prozent der Rentnerinnen und Rentner im Bereich dieser Stundenzahl. 54 Prozent arbeiten kürzer (auf 400-Euro-Basis oder weniger als zehn Stunden), 19 Prozent arbeiten mit über 20 Stunden deutlich länger.

D. Die Perspektive der Unternehmen – Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand

Bei der Realisierung des Wunsches vieler Rentnerinnen und Rentner nach einem aktiven Ruhestand spielt die Unternehmensseite eine wichtige Rolle. Zum einen, weil Unternehmen einen großen Teil der potenziellen Einsatzmöglichkeiten für eine bezahlte Erwerbstätigkeit in der Hand halten. Zum anderen bilden Unternehmen häufig den letzten Kontakt- und Informationspunkt für Beschäftigte an der Schwelle zum Ruhestand. Über sie können sowohl Informationen in Bezug auf eine mögliche weitere Erwerbstätigkeit als auch Informationen über konkrete Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements die Personengruppe der noch regulär erwerbstätigen „Fast-Pensionäre“ erreichen.

Und die Grundhaltung der Unternehmen gegenüber Älteren ist dabei bei Weitem nicht so negativ wie vielfach angenommen. Nach einer repräsentativen Befragung²⁹ der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ schätzen acht von zehn (82 Prozent) der befragten deutschen Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten als „eher gut“ oder „sehr gut“ ein. Rund neun von zehn der befragten Unternehmen halten ältere Beschäftigte für besonders erfahren (95 Prozent), verantwortungsbewusst (94 Prozent) und loyal (87 Prozent) beziehungsweise glauben an eine positive Wirkung älterer Beschäftigter auf das Betriebsklima (88 Prozent). Nur knapp jeder fünfte Arbeitgeber hat ein negatives Altersbild.

70 Prozent der befragten Unternehmen bieten mindestens eine personalpolitische Maßnahme für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. In knapp drei Viertel der Unternehmen ist das Arbeiten in altersgemischten Teams verbreitet. Betriebsspezifisches Wissen sichern 37 Prozent der Unternehmen durch den gezielten Einsatz von Älteren als Trainer, Ausbilder und Berater. 21 Prozent der befragten Arbeitgeber nutzen das Erfahrungswissen ihrer älteren Beschäftigten, indem sie diese gezielt bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen einsetzen.

Es ist zu vermuten, dass positive Erfahrungen mit dem Einsatz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine Unternehmenskultur der Wertschätzung dieser Menschen die Bereitschaft des jeweiligen Unternehmens erhöht, ältere Menschen auch nach Renteneintritt zu beschäftigen.

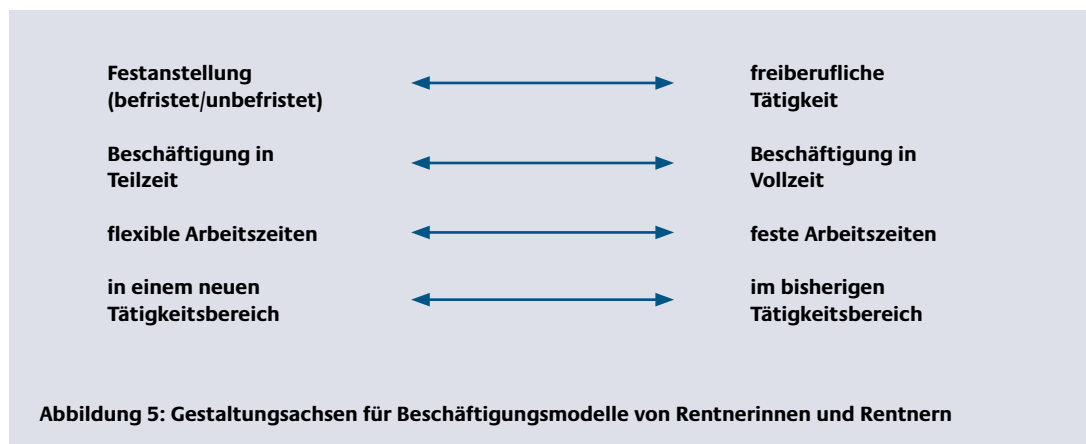
Um die Motivation der Unternehmen für eine Beschäftigung Älterer **über den Ruhestand hinaus** besser zu verstehen und gelebte Praxismodelle und gute Beispiele aufzunehmen, wurden im Rahmen der Expertise Interviews mit besonders engagierten Unternehmen geführt.

29 „Wirtschaftsfaktor Alter“/GfK, „Altersbilder in Unternehmen aus Sicht von Personalverantwortlichen und älteren Beschäftigten“, 2010.

Kernfrage 1:

Welche alternativen Modelle zur regulären Arbeit gibt es für die Zeit nach dem Renteneintritt beziehungsweise welche zusätzlichen Modelle wären denkbar?

Für viele Unternehmen gehört die Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Ruhestand bereits zur betrieblichen Praxis. Oftmals sind es ehemalige Fach- und Führungskräfte, die auch nach Renteneintritt weiterhin beruflich aktiv sind. Dabei sind die praktizierten Arbeitsmodelle vielfältig und in der Regel individuell auf die konkrete Bedarfssituation von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnitten. Systematisch lassen sich die identifizierten Arbeitsmodelle am besten entlang von vier Gestaltungsachsen beschreiben:



a.) In Festanstellung, freiberuflich oder als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines externen Dienstleisters („Form der Beschäftigung“)

Rechtlich gesehen gibt es für die Beschäftigung von Älteren vertraglich vier Varianten: die unbefristete Festanstellung, die befristete Festanstellung, die Beschäftigung als Freiberufler und die Beschäftigung im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung durch Dritte (zum Beispiel durch einen entsprechenden Dienstleister).³⁰

Die **unbefristete Festanstellung** gewährleistet für Unternehmen wie Beschäftigte eine langfristige Planungssicherheit.

Das **befristete Festerstellungsverhältnis** lässt sich den Bedürfnissen des Unternehmens genau anpassen und bietet eine hohe Flexibilität.

30 Für eine vertiefte rechtliche Darstellung der vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten wird verwiesen auf: „Rechtliche Aspekte und Gestaltungsmöglichkeiten beim Übertritt in die Nacherwerbsphase“, Thomas Freiling und andere, Praxis-Handreichung erstellt im Rahmen des Leitvorhabens „Zielgruppenorientiertes Übergangmanagement“ durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), September 2008.

Siemens AG, Erlangen: „Befristete Anstellung pensionierter Ingenieure“



Siemens Verwaltungsgebäude Erlangen

Die Technik entwickelt sich ständig weiter – und entsprechend verändern sich auch die Lehr- und Ausbildungspläne der angehenden Technikerinnen und Techniker sowie Ingenieurinnen und Ingenieure. Gleichzeitig ist die alte Technik oft haltbar und auf lange Jahre angelegt, wie zum Beispiel die Kraftwerkstechnik der Siemens AG. Da kann es passieren, dass die beste Fachkraft für eine spezielle, ältere Technik eine Pensionärin oder ein Pensionär ist. In den verschiedenen Geschäftsbereichen der Siemens AG ist es daher gang und gäbe, dass pensionierte Spezialistinnen und Spezialisten sowie Leiterinnen und Leiter der früheren Projekte für spezielle Aufgaben noch einmal zurückgeholt werden.

„Oft sind es Verträge zwischen sechs Monaten und einem Jahr“, so Helmut Merensky, Management Consulting Personnel bei der Siemens AG. „Die Ausgestaltung der befristeten Verträge ist zeitlich individuell und eher flexibel.“ Die meisten der angefragten Spezialistinnen und Spezialisten stehen einem befristeten Einsatz sehr offen gegenüber. Viele freuen sich, dass sie noch gebraucht werden. Dabei ist die Bereitschaft der Pensionärinnen und Pensionäre für eine nochmalige Tätigkeit in der Regel in den ersten Jahren nach Renteneintritt am höchsten. Damit die Know-how-Lücke im Unternehmen langfristig geschlossen werden kann, umfasst die vereinbarte Tätigkeit daher oft auch die Schulung der noch aktiven Kolleginnen und Kollegen.

Info: www.siemens.de

Die **Beschäftigung als Selbstständige** ermöglicht Unternehmen einen flexiblen Dienstleistungsbezug und befreit das Unternehmen von der Verpflichtung, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer abzuführen. Wird der oder die Beschäftigte jedoch nur für einen Arbeitgeber tätig, droht Scheinselbstständigkeit.

Der **Arbeitnehmerüberlassungsvertrag** mit einem Anbieter entsprechender Dienstleistungen stellt eine weitere Alternative dar. Ist der Übergang in eine separate Servicetochter an eine bestimmte Altersgrenze **vor dem eigentlichen Renteneintritt** gekoppelt, drängt sich jedoch schnell der Eindruck auf, es könne sich bei dem Konstrukt um ein unternehmenseigenes Frühverrentungsmodell handeln. Für die Phase nach dem **Renteneintritt** kann dieses Modell hingegen eine für alle Beteiligten interessante Gestaltungsalternative darstellen. Dem Unternehmen ermöglicht das Konstrukt den flexiblen Bezug von Leistungen erfahrener „Ehemaliger“ ohne größeren administrativen Aufwand. Die Beschäftigten hingegen können bei entsprechender Gestaltung des Modells selbst entscheiden, wie viel sie arbeiten wollen und können damit ihren Arbeitseinsatz flexibel ihren Bedürfnissen anpassen. Um administrative Fragen müssen sie sich dabei nicht selbst kümmern. Durch den unterneh-

merischen Charakter des Modells, der in der Regel auch eine gewisse qualitative Selektion unter den Beschäftigten mit sich bringt, ist die Akzeptanz der älteren „Expertinnen“ und „Experten“ in der Regel sehr hoch. Rahmenverträge mit einem oder mehreren Unternehmen erleichtern die Akquise neuer Aufträge.

Bosch Management Support GmbH (BMS): „Ehemalige in eigener unternehmerischer Verantwortung“



Dr. Alfred Odendahl (li.) und Thomas Heinz, BMS-Geschäftsführer

Entstanden ist die Bosch Management Support GmbH (BMS) vor rund zehn Jahren mit dem Ziel, Expertenwissen und die Erfahrung von ehemaligen Beschäftigten in Rente in strukturierter Form für das Unternehmen nutzbar zu machen. Was mit 30 ehemaligen Bosch-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern begann, zählte im September 2009 cirka 880 Senior-Expertinnen und -Experten rund um den Globus. Im Jahr 2008 absolvierten die Pensionärinnen und Pensionäre im Alter zwischen 60 und 75 Jahren 580 Einsätze mit insgesamt mehr als 20.000 Beratertagen, davon die Hälfte außerhalb Deutschlands, mit einem Umsatz von knapp 13 Millionen Euro.

Die Idee ist so einfach wie einleuchtend: Senior-Expertinnen und -Experten sind überall dort gefragt, wo es bei Engpässen kurzfristigen, aber äußerst professionellen Unterstützungsbedarf gibt. Dies kann beispielsweise beim Anlauf einer Fertigungslinie in einer Auslandsgesellschaft, bei der Reorganisation des Rechnungswesens in einem Geschäftsbereich oder der Qualitätssicherung in einer Produktionsstätte der Fall sein. Die aktiven Beschäftigten aus den Bosch-Abteilungen schätzen die Kompetenz der ehemaligen Kolleginnen und Kollegen sehr. Denn die Beschäftigten der BMS, vom Facharbeiter bis zum Manager, gehen freiwillig und hoch engagiert, professionell und gut vernetzt an ihre Aufgabe. Spezifisches Fach- und Führungswissen sowie fundierte Kenntnis des Unternehmens und der Unternehmenskultur ermöglichen es ihnen, bei Beratungsaufträgen gleich voll einzusteigen – lange Einarbeitungszeiten entfallen. „Jeder Beschäftigte verfügt über 30 bis 40 Jahre Bosch-Erfahrung. Insgesamt kommen so mehr als 26.000 Jahre an Know-how zusammen. Dies ist ein unschätzbare Wert, den wir dem Unternehmen unbedingt so lange wie möglich erhalten wollen“, sagt Thomas Heinz, der sich zusammen mit Dr. Alfred Odendahl die Geschäftsführung teilt. Beide sind selbst Bosch-Pensionäre und üben ihr Amt in Teilzeit aus.

Der deutschlandweit einzigartige Ansatz birgt Vorteile für alle Beteiligten: Schlüsselqualifikationen und Erfahrung bleiben erhalten, aktive Senior-Expertinnen und -Experten erfahren Wertschätzung nach ihrer Pensionierung, die Honorarsätze verbinden vertretbare Kosten für das Unternehmen mit einem attraktiven Zuverdienst für die BMS-Experten. Auf die begehrte Dienstleistung können weltweit nur Bosch-Bereiche zurückgreifen. Neben speziellem Expertenwissen der Beraterinnen und Berater können dadurch auch vorübergehende

Kapazitätsengpässe abgedeckt werden, häufig zur Unterstützung von jüngeren Kolleginnen und Kollegen am Standort. Daraus entsteht ein generationenübergreifender Austausch im Sinne gemeinsamen Lernens. Während die Jungmanagerinnen und -manager den Älteren etwa neue Software besser vermitteln können, haben die erfahrenen BMS-Experten oft jahrelange Routine in Führungs-, Motivations- und Fachfragen. „Entscheidend für den Erfolg einer solchen Organisationseinheit ist die Unternehmenskultur“, so Geschäftsführer Heinz. „Der Begriff ‚Alter‘ ist bei der Bosch-Gruppe mit dem Stichwort ‚Erfahrung‘ positiv besetzt. In Unternehmen, wo dies so nicht der Fall ist, kann ein solcher Ansatz nicht funktionieren.“

Info: www.bosch-presse.de

b) Beschäftigung in Teilzeit oder Vollzeit („Umfang der Beschäftigung“)

Für das Unternehmen ist die Frage nach Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung im Wesentlichen eine Frage des Bedarfs. In der Praxis ist eine Vollzeitbeschäftigung über das eigentliche Renteneintrittsalter hinaus und über einen längeren Zeitraum hinweg jedoch selten. Und auch Einsätze über einen befristeten Zeitraum erfolgen häufig in Teilzeit.

Die Gründe liegen vermutlich auf beiden Seiten: Zum einen setzen Unternehmen ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter typischerweise zum Ausgleich von Arbeitsspitzen oder bei Kapazitätsengpässen für Spezialisten-Know-how ein. Gleichzeitig schließen – wie auch die insgesamt geringe Arbeitsmarktintegration Älterer zeigt – Unternehmenskultur und Personalstrategie der meisten Unternehmen eine langfristige Vollzeitbeschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geschweige denn von Rentnerinnen und Rentnern, noch immer in vielen Fällen aus. Auf der anderen Seite kommen Teilzeitangebote dem verbreiteten Wunsch der Rentnerinnen und Rentner nach flexibler Gestaltung ihres Ruhestands durchaus entgegen.

c) Flexible Arbeitszeitgestaltung oder feste Arbeitszeiten („Arbeitszeitmodelle“)

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung entspricht in vielen Fällen der typischen Aufgabenstellung und dem Charakter der Erwerbstätigkeit in der nachberuflichen Lebensphase. Und auch die Mehrzahl der Rentnerinnen und Rentner wünscht sich flexible Arbeitszeiten.³¹

31 Roland Berger Strategy Consultants, Online-Befragung „Übergänge gestalten“, 2009.

Dr. Isabella Heidinger, Leitung Diversity Management, Weleda AG:

„Wir haben viel gelernt über das neue Lebensgefühl unserer Ruheständlerinnen und Ruheständler. Viele fühlen sich dem Unternehmen noch immer verbunden und bieten im Notfall gerne Hilfe an. Binden wollen sich die meisten allerdings nur ungern. Sie wollen die Freiheit ihres neuen Lebensabschnitts genießen. Doch wenn Not am Mann oder an der Frau ist, ist immer jemand zur Stelle.“

In der Praxis kann „flexibel“ jedoch Verschiedenes bedeuten - von der Verschiebung des Projektbeginns unter Berücksichtigung der privaten Planung des zu gewinnenden Projektleiters über flexibel zu gestaltende tägliche oder wöchentliche Arbeitszeiten bis hin zum flexiblen Abruf von Aushilfen und Springern. Wie groß hier der Gestaltungsspielraum der Rentnerin oder des Rentners ist, hängt von der konkreten Aufgabe und Rolle ab, die der oder die Betreffende wahrnimmt.

So erlaubt eine Tätigkeit als Projektleiterin oder Projektleiter sowie als Beraterin oder Berater in der Regel eine eher freie Zeiteinteilung. Bei einer Linientätigkeit, zum Beispiel bei einer Vertretung im Krankheitsfall, sind hingegen feste Arbeitszeiten eher die Regel, da für das betroffene Team Planungssicherheit gewährleistet sein muss.

d) Beschäftigung im bisherigen oder in einem neuen Tätigkeitsbereich („Tätigkeitsbereich“)

Eine Beschäftigung im bisherigen Tätigkeitsbereich bietet für Unternehmen in Zeiten rarer werdender Fachkräfte häufig den größtmöglichen Nutzen, wenn Erfahrungswissen und Know-how gezielt eingesetzt werden können. Darüber hinaus bietet der Einsatz im bisherigen Tätigkeitsbereich auch die Möglichkeit, einen vorher eventuell versäumten Wissenstransfer nachzuholen.

KSB AG: „Erfahrene Spezialisten hoch im Kurs“



KSB AG Frankenthal

Die KSB AG, einer der führenden Anbieter von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen mit mehr als 14.000 Beschäftigten weltweit, bietet interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, auch nach dem Renteneintritt in ihren alten Tätigkeitsbereichen weiter als Beraterin oder Berater tätig zu sein. „Unsere Pumpen sind langlebig und oftmals als Einzelmodelle hergestellt“, erläutert Frau Schuldt, KSB-Sozialberaterin.

„Gleichzeitig haben wir Abteilungen, in denen kein Mitarbeiter länger als fünf Jahre im Unternehmen ist oder in denen in den nächsten Jahren mehrere ältere erfahrene Mitarbeiter in Rente gehen. Da gibt es Situationen, zum Beispiel bei Reparaturen, in denen wir die Erfahrung unserer Ehemaligen, die diese Modelle noch kennen, dringend brauchen.“ Zwar hat das Unternehmen Maßnahmen ergriffen, um einen frühzeitigen Wissenstransfer der Älteren auf die Jungen sicherzustellen, zum Beispiel in Form von Patenprogrammen, bei denen die ältere Mitarbeiterin oder der ältere Mitarbeiter und ihre Nachfolgerin oder sein Nachfolger bereits bis zu zwei Jahre vor Renteneintritt eng zusammenarbeiten. Doch diese Maßnahmen reichen eben nicht immer aus.

Die Praxis zeigt, dass die Weiterbeschäftigung Ehemaliger nicht nur in hoch spezialisierten Technikabteilungen, sondern auch in anderen Aufgabenfeldern funktioniert. Nicht selten übernehmen die Ehemaligen auch neue Tätigkeitsbereiche. Insgesamt sind die Arbeitsmodelle in Bezug auf die Einsatzbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rente äußerst vielfältig.

KSB AG: „Ehemalige sind eigentlich überall zu finden“

„Wir haben Ehemalige, die heute unsere Werksführungen leiten. Andere sind als Beraterin oder Berater, zum Beispiel im Einkauf, im Vertrieb, in der Auftragsabwicklung oder in der Konstruktionsabteilung tätig oder übernehmen ganz neue Aufgaben, wie etwa das Werksarchiv, Trainertätigkeit bei Seminaren oder Deutschkursen für indische Kolleginnen und Kollegen“, zählt Frau Schuldt, KSB-Sozialberaterin die Vielfalt der Einsatzbereiche der KSB-Pensionärinnen und Pensionäre auf. Teilweise werden Kolleginnen und Kollegen auch gebeten, noch ein paar Monate zu verlängern, wenn noch keine geeignete Nachfolgerin oder kein geeigneter Nachfolger gefunden wurde und das Fachwissen gebraucht wird. „Dabei handelt es sich häufiger um Bürotätigkeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Produktions- und Montebereichen sind nach jahrzehntelanger, zum Teil schwerer körperlicher Arbeit nicht bereit oder in der Lage zu einer Weiterbeschäftigung.“

Darüber hinaus ist die KSB AG an der „Wissensfabrik Deutschland“ beteiligt und ermöglicht damit interessierten Rentnerinnen und Rentnern, in ehrenamtlicher Tätigkeit ihr Wissen und fachliches Können weiterzuvermitteln.

Auch die Gründe der Ehemaligen für eine Verlängerung ihrer Erwerbstätigkeit sind bekannt und ebenfalls vielfältig. Sie reichen von dem Wunsch nach einem Hinzuverdienst zur Rente über den Wunsch, „gefragt zu sein und verantwortungsvoll Wissen weiterzugeben“ bis hin zu Schwierigkeiten im Umgang mit der plötzlichen Umstellung auf den neuen Lebensabschnitt Rente.

Info: www.ksb.de

Auch die Einsatzbereiche für ehemalige obere Führungskräfte sind sehr breit gestreut. Manchmal gilt es, den Nachfolger oder die Nachfolgerin einzuarbeiten und über einen Zeitraum zu begleiten. Typisch ist jedoch ein Beratervertrag, mit dem sich das Unternehmen die fachliche Expertise und Managementenerfahrung der ehemaligen Führungskräfte in verschiedenen Einsatzfeldern zunutze macht.

Sick AG: „Führungskräfte in neuer Funktion“



Sick AG Waldkirch

Die Sick AG aus Waldkirch, einer der führenden Hersteller von Sensortechnik mit mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, verfolgt schon seit längerem eine altersgerechte Personalpolitik. Und auch mit der Weiterbeschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Rente mit Beratungsvertrag hat man Erfahrung. „Dies sind vielfach Führungskräfte“, berichtet Rudolf Kast, Leiter

Human Resources. „Denn unsere Mitarbeiter verbleiben meist ohnehin sehr lange im Unternehmen, im Entwicklungsbereich in der Regel bis zu einem Alter von 63 Jahren. Kaum einer von denen hat dann noch ein Interesse, noch länger tätig zu sein.“ Auf der Ebene der Führungskräfte hingegen nutzen beide Seiten gerne das vorhandene Know-how für Sonderaufgaben. Ehemalige Führungskräfte haben zum Beispiel den Vertrieb in Osteuropa aufgebaut oder bei der Entwicklung der Landesgesellschaften in China und Taiwan mitgewirkt.

Info: www.sick.de

Kernfrage 2:

Welche Unterstützungsmöglichkeiten durch den bisherigen Arbeitgeber sind für die Bewältigung des Übergangs vom Berufsleben in den Ruhestand denkbar?

Der Ruhestand stellt für viele Berufstätige einen erheblichen Bruch dar – ökonomisch, sozial, aber auch psychisch: Die wirtschaftliche Situation ist – zumindest, was das monatliche Einkommen angeht – in der Regel ungünstiger als vorher. Darüber hinaus ist in westlichen Industriegesellschaften die Stellung eines berufstätigen Menschen innerhalb seines gesellschaftlichen und privaten Umfelds stark durch seine Berufstätigkeit bestimmt, die nun entfällt. Und auch die Tätigkeiten, die bisher den Großteil des Tages bestimmt haben, fallen plötzlich weg, ebenso wie die Kontakte zu den Berufskolleginnen und -kollegen. Andere Kontakte müssen nun intensiviert werden.

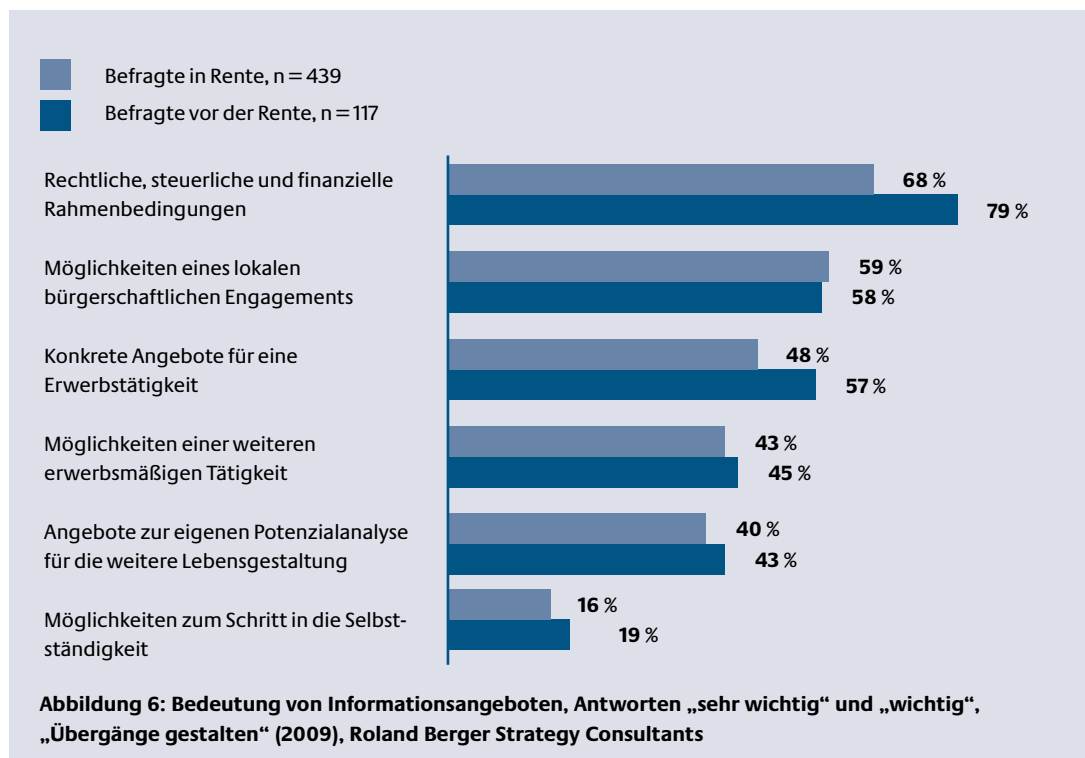
In den meisten Fällen erfolgt der Übergang darüber hinaus abrupt. Dies ist eine Situation mit der nicht alle frischgebackenen Rentnerinnen und Rentner gleich gut zurecht kommen.

Simone Schuldt, Sozialberaterin, KSB AG

„Die Stimmungslage unserer angehenden Rentner ist sehr unterschiedlich. Die meisten freuen sich auf die Rente und lassen den neuen Lebensabschnitt gelassen auf sich zukommen. Doch es sind auch immer wieder Kolleginnen und Kollegen dabei, denen diese Umstellung Sorgen bereitet und die sich schon vor Ausscheiden nach einem Beratervertrag erkundigen. Für viele ist unser Seminar ‚Vorbereitet in den Ruhestand‘ eine gute Gelegenheit, sich gemeinsam mit dem Partner beziehungsweise der Partnerin auf den neuen Abschnitt einzustellen.“



Viele Betroffene wünschen sich Unterstützung bei dem Schritt in den Ruhestand, zum Beispiel in Form von Informationen, Beratung oder Angeboten für die Gestaltung der neuen Lebensphase. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Online-Befragung: 79 Prozent der zukünftigen Rentnerinnen und Rentner wünschen sich Informationsangebote zu rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Rahmenbedingungen der Rente, 58 Prozent wünschen sich Informationen zu Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements und 57 Prozent wünschen sich konkrete Angebote für eine weitere Erwerbstätigkeit. Eine Unterstützung bei der Identifizierung der persönlichen Potenziale wünschen sich noch 43 Prozent der befragten zukünftigen Rentnerinnen und Rentner.



Eine Reihe von Unternehmen hat diese Bedürfnisse ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits erkannt und unterstützt sie durch verschiedene Angebote beim Übergang in die Nacherwerbsphase.

a) Angebote für eine fließende Gestaltung des Übergangs

Mit einer frühzeitigen Vorbereitung und Begleitung des Übergangs können Unternehmen dazu beitragen, dass ein Vakuum durch eine zu abrupte Veränderung der beruflichen und persönlichen Situation bei den Betroffenen gar nicht erst entsteht. Gleichzeitig dient die Vorbereitung und Begleitung des Übergangs aber auch den eigenen Interessen der Unternehmen, denn nur so können sie sicherstellen, dass wichtiges Know-how im Unternehmen verbleibt und die Nachfolgerin oder der Nachfolger umfassend eingearbeitet werden kann. Mögliche Angebote reichen von einem langsamen Rückzug aus Verantwortungen und Aufgaben, zum Beispiel durch „Tandemlösungen“ mit den zukünftigen Funktionsinhaberinnen und -inhabern bis hin zu einer schrittweisen Reduzierung der Arbeitsstunden. Bei einer vorzeitigen Reduzierung der Arbeitszeit sind jedoch mögliche negative Konsequenzen für die zukünftigen Rentenansprüche zu beachten. Zeitwertkonten³² sind ein denkbare Instrument, um eine Arbeitszeitreduzierung „rentenneutral“ umzusetzen.

KSB AG: „Fließende Reduzierung der beruflichen Aufgaben“

Nicht jede oder jeder Beschäftigte möchte oder kann bis zur Erreichung des Rentenalters noch in Vollzeit arbeiten. Die KSB AG bietet ihren Führungskräften die Möglichkeit, sich ab einem Alter von 60 Jahren langsam aus der Führungsrolle zurückziehen und in eine begleitende, unterstützende Rolle für den jeweiligen Nachfolger oder die jeweilige Nachfolgerin zu wechseln. So können die älteren Führungskräfte ihre berufliche Belastung verringern, ohne dass dem Unternehmen ihr Wissen und ihre Erfahrung verloren gehen. Jüngeren Kolleginnen und Kollegen hingegen werden neue Karriereperspektiven eröffnet.

Auch für die übrigen Beschäftigten hält die KSB AG unterstützende Angebote bereit: Für Beschäftigte ab 63 Jahren erhöht sich der Urlaubsanspruch um drei Tage. Und Langzeitkonten ermöglichen es Beschäftigten ab 58 Jahren, ihre Arbeitszeit ohne größere Einkommenseinbuße zu reduzieren. Spezielle EDV-Trainings für Beschäftigte ab 55 Jahren, kostenfreie Untersuchungen beim werksärztlichen Dienst und eine Befreiung von Nachtschichten sind weitere Angebote. Bei gesundheitlichen Einschränkungen bemüht man sich um eine Arbeitsplatzanpassung oder um eine Umsetzung an einen anderen Arbeitsplatz. Wer zu diesem Zeitpunkt bereits 25 Jahre im Unternehmen tätig ist, behält dabei in jedem Fall auch sein zuletzt erhaltenes Entgelt.

Info: www.ksb.de

32 Zum Thema „Zeitwertkonten“ siehe auch Kapitel E.3.

b) Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand

Immer häufiger integrieren Unternehmen Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand in ihr Weiterbildungsangebot. Sie richten sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur noch wenige Jahre oder Monate von ihrem Renteneintritt trennen.

Henkel AG & Co. KGaA: „Gut vorbereitet in den Ruhestand“



Henkel AG & Co. KGaA Düsseldorf

Wenn Henkel-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sich auf den Ruhestand vorbereiten wollen, so können sie dies mit dem Seminar „55+“ tun. Das Seminar ist ein Angebot, das nicht nur zur Vorbereitung auf die nachberufliche Lebenszeit gedacht ist, sondern auch auf die verbleibende Zeit im Beruf zielt. „Unsere älteren Beschäftigten sollen den Kopf frei haben und sich keine unnötigen Sorgen um die Zeit ‚danach‘ machen müssen“, erläutert Frau Neumann-Busies, Soziale Dienste Henkel, die Zielsetzung des dreitägigen Seminars.

Im Rahmen des Seminars „55+“ erhalten ältere Beschäftigte die Gelegenheit, sich gemeinsam mit ihrer Lebenspartner oder ihrem Lebenspartner Gedanken über die mögliche Gestaltung der nachberuflichen Lebenszeit zu machen und Ideen hierfür zu entwickeln. Damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch voneinander profitieren können, bietet Henkel getrennte Seminare für Beschäftigte der Produktion, mittlere Angestellte und obere Führungskreise an. Der Inhalt ist identisch, die Methoden unterscheiden sich jedoch. „Rund 100 Beschäftigte pro Jahr machen im Rahmen des Seminars quasi eine persönliche ‚Inventur‘ zu ihren Potenzialen und Ressourcen auf der einen und ihren Interessen auf der anderen Seite“, erklärt Frau Neumann-Busies das Konzept. „Wir weisen in diesem Zusammenhang auch auf die verschiedenen Möglichkeiten des ehrenamtlichen Engagements hin, vermitteln Kontaktadressen und stellen einzelne Initiativen vor. Denn das Interesse, sich zu engagieren, ist häufig da.“

Für diejenigen, die bereits pensioniert sind, bietet der Henkel-eigene Pensionärsverein mit rund 6.500 Mitgliedern eine breite Palette von Angeboten zu den unterschiedlichsten Themen. Ein Helferkreis von circa 35 Personen, die sich aus dem Pensionärsverein rekrutieren, kümmert sich zusätzlich auch noch um pflegebedürftige Pensionäre und unterstützt diese bei der Bewältigung ihres Alltags. Seit 1997 gibt es in Firmennähe auch eine eigene Wohnanlage für begleitetes Wohnen mit 66 barrierefreien Wohneinheiten. „Die Bewohner kennen sich aus ihrer aktiven Berufszeit und haben ein Auge aufeinander“, erzählt Frau Neumann-Busies. Zusätzlich steht den Bewohnerinnen und Bewohnern der Anlage eine Sozialarbeiterin zur Verfügung, die bei Bedarf Hilfe organisiert. Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, können sich um eine Wohnung in der Wohnanlage bewerben.

c) Netzwerkangebote für den Erfahrungsaustausch

Andere Unternehmen unterstützen die Netzwerkbildung zwischen ihren ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren „Noch“-Beschäftigten. So wird diesen die Unsicherheit vor dem neuen Lebensabschnitt genommen, und es entstehen Ansatzpunkte für die gemeinsame Gestaltung des Ruhestands.

Weleda AG: „Generationen-Netzwerk“



Königs Bügel-Service, Angebot des Generationen-Netzwerks

Hinter dem Weleda-Generationen-Netzwerk steht als Idee das Bild einer Brücke zwischen den Generationen. Das Weleda-Generationen-Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Mitarbeitenden und Weleda-Ruheständlern. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, das Miteinander zwischen aktiven und ehemaligen Mitarbeitenden zu fördern und den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung zu unterstützen.

Ehemalige Mitarbeitende unterstützen und entlasten aktive Mitarbeitende im Lebensalltag und sind in besonderen Situationen einsatzbereit. Auch Ruheständlerinnen und Ruheständler wenden sich bei Unterstützungsbedarf an das Netzwerk. Es ist bewusst nicht nur auf Mitarbeitende mit Kindern fokussiert, sondern steht allen Mitarbeitenden, Weleda-Ruheständlern und deren Angehörigen offen.

So treffen sich angehende Ruheständlerinnen und Ruheständler zu gemeinsamen Unternehmungen und übernehmen Aufgaben innerhalb des Netzwerks, mit denen sie die noch aktiven Mitarbeitenden – aber auch Ruheständler – bei der Organisation des täglichen Lebens unterstützen. Das Angebot ist vielfältig und reicht von Kinder- und Notfallbetreuung über Einkaufs-, Fahr- und Bügeldienste bis hin zu Gartenarbeit, Winterdienst oder IT-Unterstützung. „Die Beteiligten erbringen ihre Unterstützungsleistungen unentgeltlich, gegen Bezahlung oder im Tausch“, berichtet Dr. Isabella Heidinger, Leitung Diversity Management, „und organisieren sich dabei über Aushänge und persönliche Kontakte weitgehend selbst.“

d) Unterstützung eines bürgerschaftlichen Engagements

In Unternehmen, die bereits eine starke Engagementkultur pflegen, bleiben oft auch die ehemaligen Beschäftigten **Teil des internen Unterstützernetzwerks**. Diese Netzwerke erleichtern den Zugang zu Engagementprojekten, zu potenziellen Mitstreitern und zu betrieblichen Unterstützungsangeboten, wie finanzieller Unterstützung oder Spezialisten-Know-how.

Bayer-Ehrenamtsprogramm: Unterstützung für innovative Sozialprojekte in der Nachbarschaft der Bayer-Werke



Günter Huber, ehemaliger Bayer-Mitarbeiter, schult das Küchenpersonal in einem Kinderheim in Managua, Nicaragua

Eine langfristig ausgerichtete, standortbezogene Förderung sozialen Engagements statt eines „Herausreichens von Spenden nach dem Gießkannenprinzip“ war das Motiv der Bayer Cares Foundation für ein neues Ehrenamtsprogramm im Jahr 2007. Die Philosophie der Stiftung ist es, dabei mehr zu geben als bloße Geldspenden. Unterstützt werden im Ehrenamtsprogramm aktive und ehemalige Beschäftigte sowie Bürgerinnen und Bürger im Einzugsbereich der Bayer-Standorte, die Verantwortung für ihre Mitmenschen übernehmen

und sich aktiv sozial engagieren. „In unserem Ehrenamtsprogramm stehen die engagierten Menschen mit ihren innovativen Projektideen im Mittelpunkt. Dieses Engagement wollen wir ehren und auszeichnen, ganz im Sinne des Programm mottos: Vorbild sein lohnt sich!“, sagt Thimo V. Schmitt-Lord, Vorstand der Bayer-Stiftungen und im Konzern verantwortlich für das Stiftungs- und Spendenwesen. Seit Herbst 2007 konnten so bereits 92 Projekte in einem Gesamtumfang von 292.000 Euro gefördert werden. Die Projektideen kommen von den engagierten Beschäftigten, Pensionärinnen und Pensionären und Bürgerinnen und Bürgern im Standortumfeld selbst. Unter den erfolgreichen Anträgen war beispielsweise auch der des ehemaligen Küchenleiters von Bayer-Dormagen, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Kinderheims in Nicaragua in Fragen der gesunden Ernährung schulte. Ein ehemaliger Betriebsrat nutzte ebenfalls seine im Beruf gewonnene Kompetenz und baute ein Netzwerk für Konfliktmediation in Schulen auf. Ein pensionierter Mitarbeiter von Bayer-Schering wiederum organisiert im Uniklinikum Wuppertal Erholungswochenenden für Familien mit krebskranken Kindern.

Um das soziale Engagement der Beschäftigten und Ehemaligen noch weiter zu unterstützen, sind im nächsten Schritt eine Plattform mit interaktiven Vernetzungsmöglichkeiten, zum Beispiel für die Suche nach Mitstreiterinnen und Mitstreitern, sowie ein „Bayer Cares Day“ als „Marktplatz der sozialen Ideen“ in Planung.

Henkel AG & Co. KGaA: „Gesellschaftliches Engagement als Bestandteil der Unternehmenskultur“



Sandra Lorch,
Leiterin Corporate Donations

Gesellschaftliches Engagement hat bei dem Familienunternehmen Henkel in Düsseldorf seit mehr als 130 Jahren Tradition. „Bereits um die Jahrhundertwende kümmerte sich eigens eine Betriebsschwester um kinderreiche Familien unter den Henkel-Mitarbeitern“, erzählt Sandra Lorch, Leiterin Corporate Donations. Bis heute engagiert sich das Unternehmen in vielfältiger Weise und fördert unter anderem auch das soziale freiwillige Engagement seiner Mitarbeitenden und Pensionärinnen und Pensionäre.

Im Jahr 1998 rief Henkel eigens zu diesem Zweck die Initiative MIT – Miteinander im Team – ins Leben, die Beschäftigte sowie Pensionärinnen und Pensionäre weltweit in ihrem sozialen Engagement unterstützt. „Wir fördern die Freiwilligenarbeit unserer Mitarbeiter und Pensionäre mit Produkt- und Sachleistungen und finanzieller Unterstützung sowie durch bezahlte Freistellung von der Arbeit und Spezialistenwissen“, erklärt Sandra Lorch. Der Umfang der unternehmensseitigen Unterstützung hängt vom Umfang des persönlichen Engagements des Ehrenamtlers ab. Je höher das Engagement, desto höher die mögliche Unterstützung durch das Unternehmen. Rund 24 Prozent der deutschen Henkel-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter engagieren sich im Rahmen der MIT-Initiative. Und wer einmal dabei ist, bleibt es meist auch. „Ungefähr ein Drittel der Projektanträge in Deutschland reichen unsere Pensionäre ein. Die meisten haben sich bereits während ihrer aktiven Zeit gesellschaftlich engagiert und sind dabei geblieben“, freut sich Frau Lorch. „Durch eine gezielte Kommunikation des Themas bei Renteneintritt gewinnen wir auch neue Interessenten hinzu.“

Beschäftigte sowie Pensionärinnen und Pensionäre empfinden ihr soziales Engagement als persönliche Bereicherung. Darüber hinaus fördert das soziale Engagement auch die individuelle Entwicklung. Das kommt bei den noch aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wiederum dem Unternehmen zugute, zum Beispiel in Form besserer Teamarbeit, höherer Loyalität und Produktivität sowie einer hohen Identifikation mit der Henkel-Unternehmenskultur. „Dasselbe gilt auch für unsere Pensionäre, die mit jedem Engagement neue Kompetenzen entwickeln und sich ihrem ehemaligen Arbeitgeber eng verbunden fühlen. Sie sind wichtige Botschafter des Unternehmens und seiner Unternehmenskultur.“

Ford-Werke GmbH: „Zeit für Engagement“



Ford Community Involvement:
Ford-Mitarbeiter helfen bei der Bergung
des Kölner Stadtarchivs

Bereits seit dem Jahr 2000 hat die Ford-Werke GmbH ein Mitarbeiterprogramm zum bürgerschaftlichen Engagement namens „Community Involvement“. In einer Vielzahl von Projekten können sich die Beschäftigten der Ford-Werke für insgesamt 16 Stunden pro Jahr während ihrer Arbeitszeit für bürgerschaftliches Engagement freistellen lassen. Die Unterstützungsformen sind vielfältig und richten sich nach Interessen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Das breite Spek-

trum umfasst zum Beispiel Renovierungsarbeiten in Kindergärten, Mentoring für Jugendliche, Sportbetreuung und Sammelaktionen für bedürftige Menschen. Eine Ford-interne Datenbank ermöglicht als Kommunikationsplattform den Aufbau selbst großer Projektteams. „Nach dem Einsturz des Kölner Stadtarchivs im Jahr 2009 waren rund 150 unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im freiwilligen Einsatz“, berichtet Dr. Wolfgang Hennig, Ford Community Involvement-Beauftragter / Corporate Volunteering.

Die Bilanz von zehn Jahren Freiwilligenprogramm: Mehr als 8.000 Ford-Beschäftigte waren in über 900 sozialen, ökologischen oder kulturellen Projekten aktiv. Koordiniert wird das Corporate Volunteering durch zwei Beauftragte. „Das Angebot findet großen Zuspruch, und das Engagement-Niveau ist hoch“, freut sich Dr. Hennig. „Dies gilt auch für unsere Pensionäre, aber hier gibt es noch Potenzial. Viele möchten die Verbindung zum Unternehmen halten und sich weiter gemeinsam mit den aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ehrenamtlich engagieren. Dieses Interesse unterstützen wir natürlich gerne. Um die Pensionäre noch besser in die ‚regulären‘ Ford-Freiwilligenprojekte einzubinden, ist der Aufbau einer eigenen Informations- und Vernetzungsplattform für Pensionäre in Planung.“

Von dem Engagement seiner Beschäftigten und Pensionärinnen und Pensionäre profitiert auch das Unternehmen. „Unsere Marke wird greifbarer, für Menschen konkret erlebbar und sympathisch durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort, die einen Gemeinschaftswert schaffen. Viele sind stolz darauf, für ein Unternehmen zu arbeiten, das auch gesellschaftlich etwas bewegt. Das Engagement als ‚Ford-Familie‘, als EIN Ford-Team, bereichert die Gemeinschaft und jeden Einzelnen“, so Dr. Hennig.

Doch auch mit weniger Aufwand und Mitteln können Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Schwelle zum Ruhestand den Einstieg in ein bürgerschaftliches Engagement erleichtern. Mit einer persönlichen Ansprache und der Bereitstellung von Informationen zu bürgerschaftlichem Engagement, zum Beispiel zu konkreten lokalen Projekten und mit der Bereitstellung lokaler Kontaktadressen, können bereits entscheidende Impulse gesetzt werden.

Siemens AG, Erlangen: „Durch Informationsangebote den Zugang zum Ehrenamt erleichtern“



Helmut Merensky, Initiator der „Siemens-Pensionäre“

Wenn Menschen in Rente gehen, verfügen sie oft plötzlich über viel Zeit, die sie zum Beispiel für bürgerschaftliches Engagement nutzen können. Nicht selten erschweren jedoch fehlende Informationen über das „Wie“ und „Wo“ den Schritt dorthin. Diesem Missstand wollte Helmut Merensky, Management Consulting Personnel bei der Siemens AG in Erlangen, abhelfen. Selbst in Südafrika in der angloamerikanischen Kultur des sozialen Engagements aufgewachsen, wollte er gerne dazu beitragen, diese ungenutzten Ressourcen für das bürgerschaftliche Engagement stärker zu aktivieren.

So entwickelte er die Idee einer zentralen Informationsplattform für Siemens-Pensionäre, die auch im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens Unterstützung fand. Mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens entstand eine Website, auf der interessierte Pensionärinnen und Pensionäre Informationen zu den lokalen Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements oder einer weiteren fachlich-beratenden Betätigung finden, zum Beispiel bei den „Aktivsenioren Bayern e. V.“.³³ Ein begleitender Flyer, den alle angehenden Pensionärinnen und Pensionäre vor ihrer Verabschiedung persönlich überreicht bekommen, wirbt für ein entsprechendes Engagement.

So entwickelte er die Idee einer zentralen Informationsplattform für Siemens-Pensionäre, die auch im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens Unterstützung fand. Mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens entstand eine Website, auf der interessierte Pensionärinnen und Pensionäre Informationen zu den lokalen Möglichkeiten eines bürgerschaftlichen Engagements oder einer weiteren fachlich-beratenden Betätigung finden, zum Beispiel bei den „Aktivsenioren Bayern e. V.“.³³ Ein begleitender Flyer, den alle angehenden Pensionärinnen und Pensionäre vor ihrer Verabschiedung persönlich überreicht bekommen, wirbt für ein entsprechendes Engagement.

„Das Informationsangebot wird sehr gut angenommen“, berichtet Helmut Merensky stolz. „Einige Hundert ehemalige Kolleginnen und Kollegen engagieren sich in den verschiedensten Bereichen. Entsprechende Websites für die Standorte München und Berlin sind bereits im Aufbau.“ Aber auch in Erlangen sieht Merensky noch Potenzial. „Wenn sich andere Unternehmen am Standort unserer Idee anschließen würden, zum Beispiel mit einem ähnlichen Flyer für ihre Pensionäre, könnten wir mit geringem Aufwand zukünftig mit unserer Website noch deutlich mehr Pensionäre erreichen.“

Info: www.siemens-pensionaere.de

33 Der Aktivsenioren Bayern e. V. ist ein bayernweiter gemeinnütziger Verein, der seine Erfahrung und sein Wissen an Existenzgründerinnen und -gründer sowie Unternehmerinnen und Unternehmer weitergibt. Bayernweit sind in dem gemeinnützigen Verein rund 350 Seniorinnen und Senioren organisiert.

Eine dritte Variante, mit der Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rente fördern, ist die **Integration der Ehemaligen in das unternehmenseigene soziale Engagement** („Corporate Social Responsibility“). Eine gängige Praxis ist hier zum Beispiel die Übernahme von Mentorenfunktionen durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen, unter anderem im Bildungsbereich. Auch Ehemalige in solche Programme einzubinden, ist ohne großen Aufwand möglich.

Wissensfabrik: „Wissen weitergeben im Ehrenamt“

Die 2005 gegründete „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V.“ engagiert sich bundesweit über ihre Mitgliedsfirmen in Bildungsprojekten sowie für Existenzgründer, Jungunternehmer sowie Unternehmensnachfolger. Ehrenamtlich tätige Expertinnen und Experten der unterstützenden Mitgliedsunternehmen, darunter auch viele „Ehemalige“ im Rentenalter, geben in Projekten der Wissensfabrik beispielsweise als Mentorinnen und Mentoren in den Existenzgründungsprogrammen und als Trainerinnen und Trainer in Patenprogrammen für Schülerinnen und Schüler ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrung weiter.

Info: www.wissensfabrik-deutschland.de

e) Angebote geeigneter Arbeitszeitmodelle für eine Erwerbstätigkeit nach Renteneintritt

Trotz vorhandener Motivation gelingt es in der Praxis noch nicht oft genug, den Wunsch nach einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand auch in die Tat umzusetzen. Grund ist unter anderem ein Mangel an entsprechenden Angeboten. Und selbst wenn eine Erwerbstätigkeit gelingt, entsprechen die angebotenen Arbeitszeitmodelle häufig nicht dem Wunsch der interessierten Rentnerinnen und Rentner. 54 Prozent der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner arbeiten heute weniger als zehn Stunden pro Woche oder auf 400-Euro-Basis, doch nur für 34 Prozent entspricht dies auch der eigenen Idealvorstellung. Die übrigen wünschen sich eine Betätigung **in höherem Umfang**.

Arbeitszeitmodelle mit einer höheren durchschnittlichen Wochenstundenzahl eröffnen auch neue Möglichkeiten einer **anspruchsvolleren Aufgabenwahrnehmung** und damit einer **Steigerung der Wertschätzung** des Beitrags der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Unternehmen. Hier liegt noch ein großes Potenzial, das durch die Unternehmen gehoben werden kann.

E.

Fazit/Ansätze für eine stärkere Aktivierung von Ruheständlerinnen und Ruheständlern und Unternehmen

Auf Basis der im Rahmen der Expertise durchgeführten Untersuchungen ergeben sich eine Reihe von Ansatzpunkten für eine stärkere Aktivierung von Personen im Ruhestand und Unternehmen:

1. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Sinne einer beruflichen Tätigkeit

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung, die sich auch mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen decken, zeigen einen ausgeprägten Wunsch aktueller und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner nach einer aktiven Gestaltung ihres Ruhestands, der über den aktuellen Umsetzungsgrad hinausgeht. Für bewusstseinsbildende Maßnahmen bei der Zielgruppe der Rentnerinnen und Rentner besteht daher eher keine Veranlassung. Handlungsbedarf besteht hingegen bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen, um die Umsetzung des bereits vorhandenen Wunsches nach einer aktiven Ruhestandsgestaltung zu fördern.

a) Verbesserung des generellen Beschäftigungsangebots („mehr Angebote“) und Entwicklung von Beschäftigungsmodellen mit nicht nur marginaler Stundenzahl („qualifiziertere Angebote“)

Viele der befragten aktuellen und zukünftigen Rentnerinnen und Rentner wünschen sich mehr Angebote für eine Erwerbstätigkeit in nicht nur marginalem Umfang. Hier gilt es, die Unternehmen zu aktivieren, denn nur sie können als Arbeitgeber die entsprechenden Angebote schaffen. Sie haben in der Regel auch den engsten und letzten Kontakt zu den angehenden Rentnerinnen und Rentnern und können ein entsprechendes Angebot so effektiv bewerben.³⁴ Angesichts des demografiebedingten Rückgangs des Arbeitskräfteangebots dürfte das Interesse der Unternehmen an einer Ausweitung der Angebote für Ältere in den nächsten Jahren noch spürbar ansteigen.

³⁴ Mit einer Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten nach Renteneintritt werden vorwiegend Personen erreicht, die bis zum Renteneintritt erwerbstätig waren, da hier der engste Kontakt zwischen Unternehmen und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besteht. Personen, die aus einer Arbeitslosigkeit oder sonstigen Nicht-Erwerbstätigkeit in den Ruhestand eintreten, werden von solchen Angeboten eher nicht erreicht. Der Weg in eine Erwerbstätigkeit führt hier eher über Senior Expert Services oder gegebenenfalls über eine Selbstständigkeit.

b) Flexibilisierung der Zuverdienstgrenzen bei vorzeitigem Rentenbeginn (unter 65 Jahre)

Rentnerinnen oder Rentner, die vor dem 65. Lebensjahr eine

- I Altersrente für langjährige Versicherte,
- I Altersrente für schwerbehinderte Menschen, Berufs- oder Erwerbsunfähige,
- I Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit oder
- I Altersrente für Frauen

beziehen, müssen bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze von derzeit noch 65 Jahren bestimmte Zuverdienstgrenzen einhalten. Seit dem 1. Januar 2008 beträgt die monatliche Zuverdienstgrenze bei einer Vollrente 400 Euro brutto.³⁵ Der darüber hinausgehende Verdienst wird bei der Rente in Abzug gebracht. Erst nach Erreichen der Regelaltersgrenze ist ein höherer Zuverdienst möglich.

	Nebenverdienst im Rentenalter	
	<	>
Nebenverdienst bis 400 EUR	keine Kürzung der Rente	keine Kürzung der Rente
Nebenverdienst über 400 EUR	Hinzuverdienstgrenze (§ 34 SGB VI) z. B. bei einer Altersvollrente ein Siebtel der monatlichen Bezugsgröße	keine Hinzuverdienstgrenze
SV-Beiträge der Rentner/in bei Nebenverdienst über 400 EUR	gesamte SB-Beiträge zu KV, PV, RV und AV	Nur SV-Beiträge zu KV und PV
Steuern	ab einem Nebenverdienst über 8.004 EUR p. a.	ab einem Nebenverdienst über 8.004 EUR p. a.

Abbildung 7: Zuverdienstgrenzen (Quelle: Deutsche Rentenversicherung) und Sozialabgaben für eine Erwerbstätigkeit nach Renteneintritt am Beispiel der Vollrente

Damit scheidet für viele Rentnerinnen und Rentner die Aufnahme oder Beibehaltung einer höher qualifizierten Tätigkeit beziehungsweise die Übernahme einer Tätigkeit mit einer höheren Stundenzahl aus.

³⁵ Für Beamte, die vor Erreichen der Altersgrenze von 65 Lebensjahren in den Ruhestand getreten sind, bemisst sich die Höchstgrenze, in deren Rahmen ein leistungunschädlicher Nebenverdienst aus einer Beschäftigung möglich ist, nach individuellen Berechnungsmerkmalen.

Ein möglicher Ansatz für eine stärkere Aktivierung vorzeitiger Rentenbezieher wäre hier eine **Staffelung der Zuverdienstgrenze**. Denkbar wäre eine Verknüpfung der Staffelung mit der Dauer der bisherigen Erwerbstätigkeit. So könnte eine langjährige Erwerbstätigkeit honoriert und gleichzeitig ein Anreiz für eine möglichst lange Beibehaltung der regulären Erwerbstätigkeit gesetzt werden („Je länger die bisherige Lebensarbeitszeit beziehungsweise je kürzer die Zeit bis zur Erreichung des regulären Renteneintrittsalters, desto höher die Zuverdienstgrenze“). Über letzteren Parameter könnten auch Beschäftigte mit lückenhafter Erwerbsbiografie, wie zum Beispiel Frauen mit längeren Erziehungszeiten, von einer erweiterten Zuverdienstmöglichkeit profitieren.

2. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Ruheständlerinnen und Ruheständler im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements

a) Verbesserung von Zugangswegen und Informationen für ein bürgerschaftliches Engagement

Ein großer Teil der befragten aktuellen und zukünftigen Rentnerinnen und Rentner steht einem eigenen bürgerschaftlichen Engagement aufgeschlossen gegenüber. Über die Hälfte wünscht sich Informationen zu lokalen Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements als Voraussetzung für den Schritt in ein eigenes Engagement. Mögliche Hebel liegen hier im Ausbau des Netzes lokaler Freiwilligenagenturen und bei den Unternehmen. Diese könnten über die Weitergabe von Informationen eine wichtige Mittlerrolle zwischen Freiwilligenorganisationen und -agenturen und potenziellen Engagierten einnehmen.

Exkurs

Die reine Bereitstellung von Informationen im Internet entwickelt nur geringe Mobilisierung

Untersuchungen haben ergeben, dass das Internet bisher praktisch keine Rolle für die Vermittlung interessierter Personen in ein bürgerschaftliches Engagement spielt. Bürgerschaftliches Engagement kommt in vier von fünf Fällen über das persönliche Umfeld, zum Beispiel über eine Ansprache durch Kolleginnen und Kollegen, Freundeskreis, Nachbarschaft oder Organisationen zustande. Es steht jedoch zu erwarten, dass das Internet für die Vermittlung von Engagementmöglichkeiten in Zukunft bedeutsamer werden wird. Vorbild sind hier die USA, wo Online-Dienste wie www.networkforgood.com und www.volunteermatch.org jedes Jahr Hunderttausende von Freiwilligen und Spendern mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenbringen. Wenn sich die dort gemachten Erfahrungen auf Deutschland übertragen lassen, dann könnten Online-Börsen für bürgerschaftliches Engagement in den nächsten Jahren eine größere Rolle spielen.³⁶

36 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Juni 2009.

b) Stärkere Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements

Eine stärkere Mobilisierung der Rentnerinnen und Rentner für ein bürgerschaftliches Engagement könnte auch über eine stärkere Anerkennung eines entsprechenden Engagements erfolgen.

Die **Ehrenamtscard** ist ein Beispiel für ein gelungenes Modell: Sie ist eine Vorteilskarte für Ehrenamtliche, mit der Städte, Gemeinden und Unternehmen ihre Anerkennung für die Übernahme eines Ehrenamtes ausdrücken können. Inhaber der Karte bekommen unabhängig von ihrem Wohnort Vergünstigungen bei teilnehmenden Geschäften und Dienstleistern.

Weitere Beispiele für innovative Anerkennungsinstrumente sind der **Kompetenznachweis für Ehrenamt und Freiwilligenarbeit (Hessen)** und der **Freiwilligenpass (Berlin)**: Der Kompetenznachweis dokumentiert das bürgerschaftliche Engagement des Ausweisinhabers, enthält Funktionsbeschreibungen der ausgeführten Tätigkeiten sowie einen Nachweis über erworbene Kompetenzen. Auch damit wird ein Stück Anerkennungskultur greifbar. Darüber hinaus kann der Ausweis auch als Referenz verwendet werden.

Ein weiterer Mobilisierungsansatz wäre daher die stärkere Verbreitung und gegebenenfalls Weiterentwicklung entsprechender Anerkennungsinstrumente.

3. Ansätze für eine stärkere Aktivierung der Unternehmen im Sinne der Unterstützung einer längeren Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter

Eine stärkere Aktivierung der Unternehmen ist der entscheidende Schlüssel zur Förderung der Erwerbstätigkeit nach Renteneintritt. Mit Blick auf die bisherige Unternehmenspraxis besteht hier jedoch noch häufig Erkenntnisbedarf in Bezug auf die Leistungspotenziale von Älteren.

Trotz der grundsätzlich positiven Zahlen des IW Zukunftspanels 2008, gaben immer noch 25 Prozent der im Rahmen der Untersuchung befragten Unternehmen an, Beschäftigte jenseits der 50 hätten eine geringere Leistungsbereitschaft.³⁷ 27 Prozent waren der Ansicht, Ältere schafften weniger, weil sie mit dem Arbeitstempo nicht mehr mithalten könnten. Dass sie nicht mehr richtig arbeiten wollen, vermuten 25 Prozent, und 27 Prozent gingen davon aus, dass Ältere weniger innovativ sind, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuerten.

Hier ist bei vielen Unternehmen noch eine gezielte Bewusstseinsbildung für die Leistungsbereitschaft beziehungsweise -fähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erforderlich. Diese kann am ehesten über das Aufzeigen guter Beispiele und konkreter Vorteile für die Unternehmen gelingen.

37 IW Trends 4/2009, Ergebnisse des IW Zukunftspanels 2008.

a) Vorteile aus Unternehmensperspektive

Insbesondere für das Angebot von Arbeitsmodellen, die eine qualifizierte Erwerbstätigkeit über zehn Stunden hinaus und damit in nicht nur marginalem Umfang ermöglichen, lassen sich entsprechende Vorteile erkennen.

Beispielargumentation für eine Weiterbeschäftigung Älterer

- I Es sind gerade die von den Rentnerinnen und Rentnern präferierten Arbeitsmodelle, die sich besonders gut eignen, um Produktionsspitzen flexibel abzupuffern, Elternzeiten zu überbrücken oder in zeitlich begrenzten Projekten mitzuarbeiten.
- I Über die erstrebte mittlere Stundenzahl ist dabei ein Wertschöpfungsbeitrag erreichbar, der im Rahmen der bisher verbreiteten geringfügigen Beschäftigung nicht erzielt werden konnte.
- I Die Beschäftigten im Rentenalter könnten in vielen Fällen sogar fest in die bestehenden Prozesse eingeplant werden, denn rund drei Viertel (77 Prozent) der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner planen ihre Erwerbstätigkeit für mindestens drei Jahre beizubehalten, 44 Prozent sogar länger als fünf Jahre.³⁸

b) Bewusstseinsbildung für die Leistungsbereitschaft beziehungsweise Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Für die Wertschätzung älterer Beschäftigter spielt es eine große Rolle, ob das jeweilige Unternehmen überhaupt Erfahrung mit älteren Beschäftigten hat. Nach Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln ist das Image der über 50-jährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umso besser, je höher ihr Anteil in der Belegschaft ist.³⁹ Für die unternehmensseitige Unterstützung einer Erwerbstätigkeit über das Rentenalter hinaus ist daher die generelle Erhöhung der Beschäftigungsquote bis zum Rentenalter ein wichtiges Vehikel: Je mehr Unternehmen (positive) Erfahrungen mit älteren Beschäftigten sammeln, desto höher wird sukzessive auch die Bereitschaft sein, Ältere gegebenenfalls auch über das Rentenalter hinaus zu beschäftigen.

38 Roland Berger Strategy Consultants, Online-Befragung „Übergänge gestalten“, 2009.

39 IW Trends 4/2009, Ergebnisse des IW Zukunftspanels 2008.

Exkurs

Ansätze zur Unterstützung eines längeren Verbleibs älterer Beschäftigter im Unternehmen beziehungsweise für einen fließenden Übergang

Die Anzahl der Maßnahmen im Rahmen einer altersgerechten Personalpolitik sind groß (wie zum Beispiel Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitsumgebung). Beispielhaft sollen hier zwei weitere Ansatzpunkte herausgegriffen werden:

1. Anreiz für eine längere Erwerbstätigkeit durch Stärkung eines flexiblen Arbeitszeitmanagements

Flexibles Arbeitszeitmanagement kann einen wichtigen Beitrag für ältere Beschäftigte leisten. Viele Ältere wollen kürzertreten und sind im Gegenzug bereit, auf Teile ihres Einkommens zu verzichten. Echte Teilzeit im Alter – nicht das Blockmodell der Altersteilzeit – ermöglicht den Beschäftigten bei Bedarf eine Reduzierung der Arbeitsbelastung und einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. Das Erfahrungswissen bleibt dem Unternehmen erhalten und kann über einen längeren Zeitraum transferiert werden.

2. Unterstützung eines flexiblen Übergangs durch Einrichtung von Zeitwertkonten

Verschiedene Formen der Arbeitszeitflexibilisierung wie Gleitzeitregelungen und Jahresarbeitszeitkonten sind in vielen Betrieben in Deutschland bereits Standard. Wenig genutzt werden bisher hingegen Zeitwert oder auch Langzeit- beziehungsweise Lebensarbeitszeitkonten. So gaben 81,7 Prozent der im Rahmen einer Studie der Gothaer Lebensversicherungen Befragten an, dass sie kein Zeitwertkonto bei Ihrer Arbeitsstelle haben.⁴⁰ In ein Zeitwertkonto kann die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter entweder Arbeitszeit und/oder Arbeitsentgelt einbringen, um damit eine bezahlte Freistellung zu finanzieren. Konkret können so zum Beispiel Überstundenvergütungen, Urlaubsabgeltungen, Weihnachts- und Urlaubsgeld, laufende Bezüge und Zeit (wie Urlaubstage oder Überstunden) eingebracht werden. Im Falle des vorzeitigen Ausscheidens wird das Guthaben ausbezahlt. Den Regelfall soll aber eine Entnahme in Form von Freistellung sein. Arbeitszeitkonten stellen eine Möglichkeit dar, noch vor dem Renteneintritt bei vollem Gehalt Arbeitsstunden zu reduzieren. Denkbar ist aber auch die Nutzung des angesparten Guthabens für Notfälle im familiären Bereich, wie beispielsweise die zeitlich begrenzte Pflege von Angehörigen. Bleibt der oder die Beschäftigte bis zur Erreichung des Rentenalters voll erwerbstätig, kann das Zeitguthaben durch die Einbringung in die betriebliche Altersvorsorge (bAV) in Entgelt umgewandelt werden.

40 Gothaer Lebensversicherungen, Statistika 2011.

 4. Ausblick

Der wirtschaftliche Aufschwung in Deutschland hat an Fahrt gewonnen. Davon profitiert auch der Arbeitsmarkt: Die Zahl der Arbeitslosen ist in Deutschland deutlich gesunken und erreicht mit gut drei Millionen den Stand vor der Krise von 2008. Auch die Zahl der offenen Stellen zeigt weiter eine ansteigende Tendenz. In Zeiten des Wachstums werden aber auch die Auswirkungen des demografischen Wandels in Form des fortschreitenden Fachkräftemangels schneller spürbar werden. Insbesondere vier Gruppen gilt es daher verstärkt in den Arbeitsmarkt zu integrieren beziehungsweise in bestehenden Arbeitsverhältnissen zu binden: Frauen, Jugendliche ohne Schulabschluss, Menschen mit Migrationshintergrund und Ältere. Der Arbeitsmarkt der Zukunft benötigt qualifizierte Kräfte. Kriterien wie Alter, Herkunft oder Geschlecht werden vor diesem Ziel in nicht mehr ferner Zukunft in den Hintergrund treten.

Für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte wird es keine Einheitslösung geben. Vielmehr sind alle Beteiligten, die Älteren und die Unternehmen, gefordert, Flexibilität und Kreativität walten zu lassen.

Einordnung der Expertise

Für den Begriff „Übergang“ existiert keine einheitliche Definition. In Literatur und Wissenschaft wird der Begriff sowohl im Zusammenhang mit den Jahren vor dem **Übergang** vom regulären Erwerbsleben in den Ruhestand als auch im Zusammenhang mit dem engen zeitlichen Rahmen **rund um diesen Übergang** wie auch im Zusammenhang mit der Gestaltung der Phase **nach dem Übergang** vom regulären Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase verwendet.



Eine Einordnung der Expertise „Übergänge gestalten“ erfolgt angesichts dieser unklaren Begrifflichkeiten wie folgt: Die Expertise befasst sich im Schwerpunkt mit der Frage nach der **Motivation und den Wünschen aktueller und zukünftiger Rentnerinnen und Rentner in Bezug auf eine aktive Gestaltung der Nacherwerbsphase** in Form einer Erwerbstätigkeit oder eines bürgerschaftlichen Engagements sowie mit der möglichen Unterstützerrolle von Unternehmen in diesem Zusammenhang. Themen, wie das lebensphasenorientierte Personalmanagement, Wissensmanagement oder lebenslanges Lernen werden nur mit Bezug zum Schwerpunkt der Motivation von Älteren betrachtet.

Diese Expertise ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0 18 05 / 77 80 90 *
Fax: 0 18 05 / 77 80 94 *
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01 / 90 70 50 **
Fax: 0 30 18 / 5 55 44 00
Montag bis Donnerstag von 9 bis 18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115 ***
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: August 2011, 1. Auflage

Konzeption und Redaktion, Gestaltung: ergo Kommunikation Berlin, Roland Berger Strategy Consultants

Bilder: Titel: Stock4B, alle anderen: privat

* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen sind möglich.

** 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

*** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen und
Nordrhein-Westfalen (weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de)
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.