

Ruhestandsvorbereitung und gleitende Arbeitsmodelle im Rentenalter

- 1 -

Von

Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Hochschule Mainz, HR-Management

IFAMs-Projekt Mainz 2/2023

Internetlink:

1. Einstimmung
2. Kompetenzen im Alter
3. Ruhestandsvorbereitung und gleitende Arbeitsmodelle in den Ruhestand
 - 3.1 Inhaltliche Ebene einer Ruhestandsvorbereitung
 - 3.2 Arbeitsplatzbezogene Modelle der Vorbereitung auf den Ruhestand
 - 3.3 Gleitende Beschäftigungsvarianten im Ruhestand
4. Ergebnisse einer Befragung
5. Ausblick
Literatur

1. Einstimmung

Für Unternehmen gibt es heute zahlreiche Gründe, ihren Mitarbeitern/innen vor dem beruflichen Ende im Unternehmen positive Unterstützung und Anregungen zu geben, um gut vorbereitet in den Ruhestand eintreten zu können, u.a. aus Dankbarkeit für gute Arbeit, Firmentreue und Leistungsbereitschaft, aber auch Formen gleitenden Übergangs in die Rentenphase anzubieten, um gesellschaftlichen Veränderungen des

21. Jahrhunderts Rechnung zu tragen. So möchte die Bundesregierung das Arbeiten im Rentenalter attraktiver machen auch aufgrund des zunehmenden Arbeitskräftemangels, so der Jahreswirtschaftsbericht 2022. Dabei sollen u.a. die Arbeitgeberbeiträge den arbeitenden Ruheständlern/innen als zusätzlicher Arbeitslohn ausbezahlt werden.

Mittel- bis langfristig werden die Generationen X (Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979) und Y (Jahrgänge 1980 bis 1994) sowie die Generation Z (Jahrgänge 1995 bis 2010) den heutigen Arbeitsmarkt dominieren und die teilweise noch arbeitende Generation der Baby Boomer –die Silver Society (Jahrgänge 1956 bis 1964) ablösen, die oftmals schon im Rentenalter oder kurz davor stehen. Gerade in den letzten Jahren sind durch diese gesellschaftlichen Veränderungen wie z.B. demographischer Wandel, Covid-19-Pandemie, Fach- und Führungskräfte-mangel, mobiles Arbeiten und Arbeitszeitflexibilität Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt aufgetreten, zu deren Abschwächung die Generation der Babyboomer beitragen kann.

Dabei stellt schon der Übergang vom Berufsleben in die Ruhestandsphase für diese Generation eine mehr als bedeutsame biographische Umbruchsituation dar. Für viele angehende Ruheständler/innen kann es aus psychologischer Sicht sinnvoll sein, sich mit Menschen in vergleichbarer Lebenssituation auszutauschen, nach neuen Be-

schäftigungsmöglichkeiten Ausschau zu halten, neue Kontakte und Beziehungen zu knüpfen und Perspektiven für diesen neuen Lebensabschnitt zu entwickeln. Dabei benötigen viele Ruheständler/innen Unterstützung und Anleitung in der Entwicklung einer tragfähigen Lebensperspektive und einer positiven Lebenseinstellung nach dem Berufsleben sowie einer sinngebenden Tätigkeit im Ruhestand. Und hier müssten Unternehmen auch ansetzen.

In den letzten Jahren ist ein neuer attraktiver Markt um die Baby-Boomer entstanden, die neben kaufkräftigen Konsumenten auch vielfältig ausgeprägte fachliche Kompetenzen zu bieten haben. Die Vertreter der oftmals als Silver Society bezeichneten Gruppierung glänzen mit leistungsstarken und erfahrenen Fach-/Führungskräften, die über den Renteneintritt hinaus beruflich oder ehrenamtlich engagiert sind. Und hier könnte eine Fokussierung auf die Endstufe einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung in Unternehmen ansetzen.

Wie könnte denn jetzt zuerst die Vorbereitung auf den Ruhestand und dann die Gestaltung der Rentenphase von Unternehmensseite für seine Mitarbeiter/innen aussehen? Warum ist dies wichtig und wie profitieren auch Unternehmen davon? Welche Aktivitäten und Instrumente könnten hier zum Einsatz kommen? Mit diesen Fragen sollten sich nicht nur angehende Ruheständler/innen, sondern auch Unternehmen beschäftigen, denn der Übergang in den Ruhestand ist eine Zäsur in der Berufs- und Lebenskarriere jedes Einzelnen und braucht eine Perspektive. Wir wollen doch nicht, dass es den Ruheständlern/innen so

geht, wie der Hauptperson von LORIOTS bemerkenswertem Filmklassiker „**Papa ante portas**“. Er beschreibt mit viel Witz das Leben eines Rentners, der mit dieser Lebensphase nicht zurechtkommt.

Ruhestandsvorbereitung und gleitender Ruhestand durch Unternehmen könnten eine Vielzahl von Maßnahmen umfassen, die geeignet sind, den Übergang des Mitarbeiters vom Beruf in den Ruhestand (in die Rentenzeit, die Altersrente und Pension) zu begleiten und zu unterstützen. Ziel dieser Aktivitäten wäre es, den Arbeitnehmern, die sich über Jahrzehnte für das Unternehmen engagiert und die sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit ihrer Arbeit identifiziert haben, auf einen angenehmen Übergang in ihre Ruhestandsphase vorzubereiten. Dies finden wir derzeit vereinzelt in Programmen wie **der lebensphasenorientierten Personalpolitik** als Basis für ein Generationenmanagement, die in Veranstaltungen und Maßnahmen „out of the job“ oder Offboarding und Wissenstransferaktivitäten in den Ruhestand anbieten, mit dem Ziel der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit über Kompetenz, Gesundheit und Engagement.

In den nächsten Jahren haben wir es mit folgender Ausgangssituation zu tun: Wir werden es jährlich mit Tausenden von Mitarbeitern/innen zu tun haben, die in eine Vorruhestandsregelung oder die gesetzliche Rente gehen. Dadurch werden natürlich der Wirtschaft eine Menge von Fachkräften entzogen. Für die Mitarbeiter/innen selbst ist dies ein abrupter Übergang in eine mögliche „späte Freiheit“, die sie sta-

tistisch betrachtet noch mehr als 20 Jahre bei hoffentlich bester Gesundheit und geistiger Flexibilität genießen können. Wolfgang Schiele, ein Übergangs- und Ruhestandscoach, betont hier insbesondere die unternehmerische Verantwortung für den Changeprozess, den Veränderungsprozess, der Mitarbeiter/innen. Der übergangslose Eintritt in den Ruhestand bedeutet nicht zu unterschätzende Verluste sowie **psychische Einbußen** beim Einzelnen, z.B. beim sozialen Status und/oder der persönlichen Identität (psychologischer Trauerfall). Jetzt könnten Maßnahmen des **sanften Übergangs und gleitender Ruhestandsmöglichkeiten** von der Berufs- in die Rentenphase neue Orientierung und Perspektiven für die Zeit nach dem Berufsleben geben. Hierzu gehören auch Informationen durch die Vorgesetzten, betriebsinterne und gewerkschaftliche Beratungsstellen, durch die IHKs oder spezielle Seminare über finanzielle, psychische, körperliche und soziale Aspekte des Ruhestands und einer Sinngebung im Alter.

2. Kompetenzen im Alter

Für die Entwicklung und Umsetzung derartiger Programme ist ein kurzer Blick auf die kognitive und alltagspraktische Kompetenz im Alter interessant und vielleicht hilfreich. Lassen Sie uns doch in kurzer Form einige Fähigkeiten/Kompetenzen sowie berufliche Stärken im vorgerückten Alter 60plus insbesondere aus der Altersforschung (Gerontologie) und empirischen Untersuchungen hierzu zusammenfassen, denn die neueren Forschungsergebnisse zeigen, dass nicht alles im vorgerückten Alter schlechter wird, es bleibt auch einiges stabil und man-

ches wird sogar besser, was für Ruhestandsvorbereitungsmaßnahmen durchaus genutzt werden kann.

- die **geistige Leistungsfähigkeit** älterer Mitarbeiter/innen nimmt nicht generell kontinuierlich ab. Dies gilt teilweise für Denkleistungen, die von einer gewissen Schnelligkeit geprägt sind und unter extremem Zeitdruck gefordert werden. Erworbene und langjährig trainierte Fähigkeiten und Fertigkeiten oder die verbalen Fähigkeiten wie Sprechen, eine Fremdsprache anwenden, auch während der Ausbildung und Berufstätigkeit gefordert und natürlich das enorme Erfahrungswissen in den verschiedensten betrieblichen Funktionsbereichen bleiben bis ins hohe Alter gut erhalten. Die im Lebenslauf erworbenen Denk-, Lern- und Gedächtnisstrategien bleiben also bestehen, wenn diese mit fortschreitendem Alter kontinuierlich genutzt werden.
- Eigene **Erfahrungen und Wissen** an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben, ist für viele eine bereichernde und einzigartige Erfahrung, die diese gerne machen. So verfügen ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in vielen Fällen über Expertenwissen und effektive Handlungsstrategien bezogen auf ihren Arbeitsbereich. Die älteren Mitarbeiter/innen können als Mentoren oder Paten für die jüngere Generation wesentliche Denkanstöße bieten. Zur „**geistigen Produktivität**“ im Alter zählen in diesem Zusammenhang etwa das Erteilen von Ratschlägen, der Blick auf andere Denkweisen, das Lösen von Problemen, die Weitergabe von Informationen und vor allem von Lebenswissen. Mit der „**emotionalen Produktivität**“ wird berücksichtigt, dass gerade äl-

tere Menschen durch ihre meist positiv emotionale Verfassung und Geisteshaltung positive Ausstrahlung auf andere haben und somit produktiv wirken können.

- Ältere Mitarbeiter/innen sind heute offen für **neue Erfahrungen**, sind meist neugierig und wissensdurstig sowie offen für das Hinzulernen aktueller auch wissenschaftlicher Erkenntnisse, z.B. Energiepolitik, Umweltpolitik, wirtschaftliche Fragestellungen, politische Themen. Der Wissensdrang insbesondere nach aktuellen Themen und Entwicklungen ist heute meist anders, als noch bei den Generationen vorher. Dies bezieht sich auch auf Veränderungen kognitiver Gegebenheiten am Arbeitsplatz.
- Heute verstehen es ältere Mitarbeiter/innen meist, sich ein hohes persönliches Wohlbefinden zu erhalten. Selbst in schwierigen Situationen lässt sich etwas Gutes abgewinnen. Darüber hinaus weisen diese Mitarbeiter/innen oftmals hohe Motivation und Loyalität ihrem Unternehmen gegenüber auf. Sie kennen in besonderem Maße die innerbetrieblichen Netzwerke und können somit zur verbesserten Abstimmung von Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen innerhalb eines Arbeitsbereiches oder interdisziplinärer Arbeitsbereiche beitragen. Dies gilt auch für Netzwerke in den außerbetrieblichen Bereichen mit Kunden und Lieferanten.
- Viele ältere Mitarbeiter/innen zeichnen sich durch eine hohe **soziale Kompetenz** aus, sie gehen offen auf andere zu, binden diese im Gespräch ein, diskutieren gerne im Team und helfen sich

wechselseitig. Motivational können ältere Mitarbeiter/innen durchaus Ziele und Werte anderer beeinflussen. Gerade in intergenerationellen Beziehungen können positive Zieldefinitionen jüngerer Mitarbeiter/innen gefördert werden. Auch die Fähigkeit, mit Unsicherheiten und Ungewissheiten umzugehen, zeugen von einem hohen Maß an Lebensstabilität.

Zu einem modernen Verständnis von Personalentwicklung muss auch die Begleitung in den Ruhestand und intergeneracionales Lernen über einen strukturierten Wissenstransfer gehören. Wissenstransfer bezeichnet dabei die Weitergabe von Wissen und langjähriger Erfahrung eines älteren Mitarbeiters/in an einen Jüngeren oder umgekehrt. So zählt neben dem Onboarding zum Berufseinstieg auch das Off-boarding bzw. Exitmanagement zur Aufgabe moderner HR-Arbeit.

3. Ruhestandsvorbereitungs- und gleitende Arbeitsmodelle in den Ruhestand

3.1 Inhaltliche Ebene einer Ruhestandsvorbereitung

Mit der Ruhestandsvorbereitung als „Personalentwicklungsinstrument out of the Job“, sind, so die Professoren Norbert Thom und Robert Zaugg, eine intensive, organisierte und systematische Auseinandersetzung mit der Zeit kurz vor und nach der Berufstätigkeit sowie einem möglichen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsprozess, eine Vielzahl von positiven Effekten verbunden. Dabei wird einerseits der Rentenschock vermieden, Mitarbeiter mit wertvollen Kompetenzen und Qualifikation

-en stehen länger zur Verfügung und übertragen diese an jüngere Mitarbeiter/innen, andererseits bleibt das Selbstwertgefühl der Rentenanwärter gewahrt und diese können sich viel bewusster auf den Ruhestand vorbereiten.

Übergangsförderungen zur Vorbereitung auf den Ruhestand durch Seminare und Workshops haben für alle Beteiligten, Mitarbeiter, Unternehmen und die Gesellschaft erhebliche Nutzenpotenziale, so die Ergebnisse eines runden Tisches „Aktives Altern – Übergänge gestalten“, des BuMi für Familie, Senioren, Frauen, Jugend aus dem Jahre 2016. Den angehenden **Ruheständlern/innen** dienen diese Veranstaltungen

- der eigenen Standortbestimmung und Orientierung im neuen Lebensabschnitt;
- der Klärung von Fragen nach den Perspektiven und dem Sinn des eigenen Tuns im Rahmen einer weiteren sinnvollen Lebensgestaltung;
- der Anerkennung und Wertschätzung des Arbeitgebers für seine Mitarbeiter/innen auch mit dem Blick auf Fragen der life balance und wie ich Ausgeglichenheit im Leben schaffen kann;
- der Festigung eines „psychologischen Arbeitsvertrages“ für das Leben auch jenseits des bisherigen Arbeitsalltags;
- der Identifikation mit ihrem Unternehmen auch im Ruhestand (Rentner/innen als Multiplikatoren).

Für die **Unternehmen** sind derartige Aktivitäten im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik von Nutzen und zeigen

- eine wertschätzende Unternehmens-

kultur und eine Erhöhung der Unternehmensattraktivität nicht nur für Arbeitssuchende, sondern vor allem auch für ehemalige Mitarbeiter/innen in der Rentenphase. Hierzu zählen auch sog. Ausstiegsrituale.

- Wege und Möglichkeiten, angehende Rentner/innen über die Altersgrenze hinaus zu beschäftigen. Dies dient auch der Ressourcensicherung und dem Wissenstransfer im demographischen Wandel.
- dass durch derartige Seminare und regelmäßige Perspektivgespräche inneren Kündigungen vorgebeugt werden kann.
- Personalentwicklung orientiert auch am Lebensalter, z.B. 60 plus bzw. an der vorgerückten Lebensphase, Grundlage für ein effizientes Wissensmanagement ist, indem Expertenwissen bewahrt wird und Know How Transfer über Anleiten und Moderation gelingen kann.

Derartige Übergangsförderungen von Unternehmen im Rahmen ihrer HR-Instrumente haben auch gesamtgesellschaftliche Vorteile: Einerseits durch volkswirtschaftliche Effekte wie z.B. Erhalt von Arbeitskraft, Wahrung von Wissen und Können, präventive Effekte für Gesundheit und Wohlbefinden der Einzelnen, zum anderen die wichtige Erschließung und Aktivierung von Engagementpotenzialen in verschiedensten Einrichtungen, die letztlich der Gemeinschaft (gesellschaftliche Funktion) zugutekommen können. Bereits im „Zweiten Altersbericht der Bundesregierung“ aus dem Jahr 1998 wurde für ältere Personen der Begriff **„Daseinskompetenzen“** verwendet, als die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissenssysteme, die von Mensch im Le-

nslauf ausgebildeten Stärken und die sie in die Lage versetzen, mit den verschiedensten Anforderungen des Lebens verantwortlich und kompetent umzugehen. Zu diesen Anforderungen zählen solche, die insbesondere im Beruf, dem persönlichen Alltag, im Bereich zwischenmenschlicher Kommunikation sowie in ethischen Gegebenheiten gewonnen wurden.

Jetzt bedarf es insgesamt und insbesondere von Unternehmen konzipierte ganzheitliche Ansätze, die Rentenanwärter/innen mit ihren spezifischen Kompetenzen in allen Lebensfragen und –zusammenhängen, z.B. Beruf, Familie, Freunde zu unterstützen sowie Hilfestellung zur Vereinbarkeit der verschiedensten Lebensbereiche anzubieten, mit all den Fragestellungen, die wir vorher auch benannt haben, wie z. B. Auseinandersetzung mit dem älter werden, Veränderungen im Alter, psychische Fragestellungen, Standortbestimmungen und Orientierung im Alter, persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten, weitere Berufsausübung, Achtsamkeit in Bezug auf die Gesundheit.

So führte bereits Ende der 90iger Jahre das Unternehmen Boehringer Ingelheim gemeinsam mit Prof. Andreas Kruse vom Institut für Gerontologie der Universität eine Initiative zu Perspektiven nach dem Berufsleben durch. Dieses Personalentwicklungskonzept 55plus richtete sich an Menschen im Vorruhestand, die nach dem Berufsleben neue Perspektiven entwickeln, sich an neuen Tätigkeitsfeldern orientieren, neue Kontakte und Beziehungen knüpfen

und Projekte auch im Team durchführen möchten. Dabei wurden Mitarbeiter/innen in mehreren Gruppen über einen Zeitraum von 8 Monaten in Kursform auf die Möglichkeiten und Perspektiven nach dem Berufsleben vorbereitet und begleitet.

Im Internet werden zwischenzeitlich durch eine Vielzahl von Trainingsinstituten, Akademien und freien Seminaranbietern Konzepte angeboten, die eine Menge an Veranstaltungen für angehende Rentner/innen zu Themenfeldern wie Gestaltung des Übergangs in die nachberufliche Lebensphase, Übergang Arbeitsleben und Ruhestand, aktiv in den Ruhestand, Vorbereitung auf den Ruhestand, Sinnggebung im Alter, u.v.m., enthalten.

So bietet z.B. auch die ARD.ZDF Medienakademie schon seit vielen Jahren u.a. Veranstaltungen im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf den Ruhestand an mit dem Titel „Den Übergang in die nachberufliche Lebensphase aktiv gestalten“. Ebenfalls ist Haus Neuland in diesem Segment unterwegs, um nur einige zu nennen.

Ergänzend offerieren den älteren Mitarbeitern/innen und angehenden Rentnern/innen zahlreiche Finanzdienstleister Rentenmanagementsysteme an, um die Handhabung der Absicherungen ihrer Finanzen im Rentenalter zu gewährleisten.

3.2 Arbeitsplatzbezogene Modelle der Vorbereitung auf den Ruhestand

In Verbindung mit diesen Personalentwick-

lungsmaßnahmen gibt es arbeitsplatzbezogene Modelle des sanften Übergangs in den Ruhestand, wie dem Alter angepasste Beschäftigungsangebote mit stufenweise reduzierter Arbeitszeit, z.B. ab dem 63. Lebensjahr 4-Tage-Woche oder Reduzierung der Arbeitszeit wöchentlich um 4 Stunden. Auch mehr Urlaub, Tätigkeitsangebote schon während der Arbeitszeit 2 Jahre vor dem Renteneintritt z.B. als Mentoren zur Wissensübergabe und –vermittlung an Mentees oder Arbeitsplatznachfolger, Mitwirkungen in Beiräten oder Fachgremien, Integrationsprojekte zwischen den Generationen, Schaffung von **Tandemmodellen** zwischen Alt und Jung oder Paten bei der Integration von ausländischen Mitarbeitern/innen in das Unternehmen sind diskutierte und teilweise praktizierte Ansätze. Einige interessante Vorruhestandsmodelle werden insbesondere in Großunternehmen wie VW, Telekom, Bosch, BASF, Linde oder RWE erprobt und angeboten:

Ende der 90iger Jahre war General Electronic in den USA einer der Ersten, die Generationentandems erprobten. Heute wird in einer Reihe von Unternehmen dieses Konzept umgesetzt, so auch bei der Fa. Heraeus und der Fa. Bosch, die in den letzten Jahren vor dem Ruhestand sogenannte **Nachfolgetandems** bilden, bei denen erfahrungsgebundenes Wissen an einen Jüngeren übertragen werden soll. Prof. Michael Heuser sieht gerade die Furcht vor einem Innovationsverlust als ein Hauptmotiv für die **Generationen-Tandems**, denn Wissen und Erfahrung zählen zu den erfolgreichsten Wertschöpfungsfaktoren. Waren noch vor Jahren solche Tandems für spezifische Einzelfälle gedacht, zählen sie heute in der Personalentwicklung zur generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungswweitergabe und –bewahrung.

Bei Deutschlands größtem Kommunikationsunternehmen der Deutschen Telekom AG kennt man sog. **Wissenstransfer-Tandems**. Dabei arbeiten ältere und jüngere Kollegen/innen gezielt generationsübergreifend zusammen, um das fachliche Know How und die Kompetenzen Älterer zu bewahren bzw. sinnvoll zu nutzen.

An vielen Arbeitstagen wird das Know How der Experten aus verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen zur Verfügung gestellt. Dabei ist das Wissen und die Erfahrung von Älteren mit frischen Ideen und dem Können der Jüngeren eine unschlagbare Kombination, denn Teams mit gemischten Altersgruppen erzielen hervorragende Ergebnisse, so das verantwortliche HR-Management des Hauses „Deutsche Telekom“.

Auch das Unternehmen SAP macht von generationenübergreifenden Aktivitäten und Ansätzen Gebrauch. Insbesondere für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen und Fachkompetenz innerhalb des Unternehmens setzt die Toyoda Gosei Meteor Group sogenannte **Wissensmoderatoren** für jüngere Kollegen ein.

In altersgemischten Teams werden soziale und wirtschaftliche Vorteile durch einen strukturierten Know-How-Transfer erzielt. Ziel ist dabei auch, mit verschiedensten Sichtweisen und unterschiedliche Kompetenzen der Altersgruppen neue Lösungen zu finden und die Wirksamkeit der Arbeit zu verbessern.

3.3 Betriebliche Beschäftigungsvarianten im Ruhestand

Darüber hinaus könnten auf betrieblicher Seite weitere **Beschäftigungsmodelle im Ruhestand selbst** diskutiert und offeriert werden, die eine höhere Flexibilität bei der

freien Wahl des Austrittstermins ermöglichen. Damit hält das Unternehmen Erfahrungsträger länger am Arbeitsplatz. Somit könnte jede(r) Mitarbeiter/in individuell entscheiden, wie lange und mit welcher Intensität er seinen Beruf weiterhin wahrnehmen möchte. Bei solchen Modellen sind natürlich der Gesetzgeber und die Tarifparteien besonders gefordert, um u.a. den Status des Beschäftigungsverhältnisses u.v.m. zu klären. So ein gleitendes Beschäftigungsmodell gibt es bei Professoren/innen nach der Dienstzeit (Pensionszeit), sog. emeritierte Professoren, die zwar von wesentlichen Aufgaben in der Pensionszeit entpflichtet sind, jedoch können diese Ihre Lehr- und Forschungsbefugnis weiter ausüben (z.B. 2 Vorlesungsstunden wöchentlich) und/oder Doktorandenbetreuung, Abschlussarbeiten, Masterarbeiten und Bachelorarbeiten als „Seniorprofessor“ betreuen. Ein Modell, das durchaus im schulischen Bereich bei Lehrer/innen zum Ansatz kommen könnte, vielleicht mit 2-4 Wochenstunden, auch um den akuten Lehrermangel etwas abzuschwächen.

Vereinzelt gibt es hierzu insbesondere in Großunternehmen interessante Modelle: So sind z.B. seit einigen Jahren beim Automobilbauer Daimler sog. **Senior Experts** im Einsatz. In Anlehnung an den Film „Space Cowboys“, in dem Clint Eastwood als Experte für Raumfahrt im Ruhestand wieder zum Einsatz kommt, gibt es hier eine Initiative „Space Cowboys –Daimler Senior Experts“. Dabei geben erfahrene Mitarbeiter im Ruhestand für befristete Einsätze und Projekte ihr Expertenwissen über ihre Betriebszugehörigkeit hinaus an Nachwuchskräfte und Nachfolger weiter. Dafür hat Daimler einen Expertenpool eingerichtet, bei dem sich Ruheständler unter Angabe ihrer Fähigkeiten und beruflichen Kompetenzen online registrieren können. Einige tausend Rentner stehen hier zwischenzeitlich für Projekte zur Verfügung.

Auch die Fa. Bosch, ein Automobilzulieferer arbeitet mit seinen Rentnern/innen immer wieder kurzzeitig zusammen. Bei ZF Friedrichshafen wurde hierzu das Programm „**Senior Professionals**“ eingeführt, dabei können ehemalige Mitarbeiter ihr Know-How an jüngere Kollegen weitergeben.

Die Thyssenkrupp-Gruppe bietet die Möglichkeit, den Kontakt zu Mitarbeitern/innen mit langjährigem Fach- und Führungswissen über das Berufsleben hinaus zu erhalten, ebenfalls über derartige **Senior Expert Pools**. Ausgangspunkt für dieses gleitende Modell war der Tatbestand, dass jährlich mehrere hundert Mitarbeiter/innen, die in den Ruhestand gehen und wertvolles Erfahrungswissen mit nach Hause nehmen. Ziel ist es, spezielles Wissen von Fach- und Führungskräften auch nach dem Berufsaustritt noch temporär zu nutzen und auf besonderes Know-How dieses Adressatenkreises zugreifen zu können. Ferner kennt der Senior Expert die Organisation und die Unternehmenskultur genau, kann somit schnell und effizient mitarbeiten und Projekte begleiten. Dabei ist bei Thyssenkrupp diese Unterstützung auf Zeit sehr vielfältig und kann die unterschiedlichsten Aufgaben betreffen, wie z. B. Einsatz als Interimsmanager, Begleitung junger Teams als Erfahrene oder Unterstützung aufgrund von Mutterschutz und bei Langzeiterkrankungen.

Ein japanisches Sprichwort sagt: „**Wenn ein alter Mensch stirbt, ist es wie eine Bibliothek, die brennt**“. So gründete die Fa. Bosch bereits in den 80iger Jahren Gesellschaften zur projektbezogenen Wissensvermittlung durch Seniorexperten.

Die Unterstützung des Unternehmens auf Zeit kann sehr vielfältig sein und eine Vielzahl von Verantwortungsbereichen mit den unterschiedlichsten Aufgaben betreffen, so

z.B. als Interimsmanager, da keine geeignete Person auf dem Arbeitsmarkt gefunden wurde oder als Senior Expert mit spezifischem Know-How, das derzeit im Unternehmen nicht präsent ist bzw. als erfahrener Projektmanager zur Begleitung junger Teams.

Heute gibt es sogar im Internet unter www.alleskralle.de einige tausend Jobangebote für senior experts im Ruhestand. Gerade in arbeitsplatzbezogenen Regelungen ist noch viel Luft nach oben drin. So sind weitere Möglichkeiten der Beschäftigung im Alter z.B. als Minijobber oder ehrenamtlich Tätige gegeben. Seit einigen Jahren werden immer wieder mal derartige Modelle des sanften Übergangs in Unternehmen entwickelt, diskutiert, praktiziert und wieder verworfen. Diese Modelle werden allerdings in nur wenigen mittelständischen Unternehmen angeboten.

4. Ergebnisse einer Befragung- Ruhestandsvorbereitung und Arbeiten im Ruhestand

Wie spiegelt sich dies nun heute in der Unternehmenspraxis wieder? Was machen andere Unternehmen für die Vorbereitung ihrer Mitarbeiter/innen auf den Ruhestand? Welche Formen der Erhaltung und weiteren Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen vor und nach der Rentenzeit werden praktiziert? Welche Seminar- und Beratungsangebote werden den angehenden Rentnern/innen angeboten. Dies waren Fragen, die an 40 Personalleiter/innen der verschiedensten Unternehmen und Branchen mit Größenordnungen von 250 bis 8.000 Mitarbeitern/innen im Rahmen einer nicht repräsentativen Befragung in Form von Interviews gestellt wurden unter Angabe auch von Mehrfachnennungen.

18 Unternehmen bieten **keinerlei Hilfestellungen** für ältere Mitarbeiter/innen, die vor dem Ruhestand stehen, wobei viele Betroffene diese Angebote auch nicht nutzen möchten bzw. nicht wünschen, so die HR-Verantwortlichen. Weitere Beschäftigungsmöglichkeiten im Ruhestand stehen bei diesen Unternehmen nicht zur Diskussion, auch aufgrund des Aufwandes durch gesetzliche Regelungen. Erfreulicher Weise gibt es doch einige Unternehmen, die mehrere Aktivitäten parallel offerieren.

8 Unternehmen bieten **ruhestandsvorbereitende Veranstaltungen** an bzw. ermöglichen den Besuch derartiger Seminare auf dem freien Markt. Ein Unternehmen bietet dabei eine psychologische Vorbereitung auf den Ruhestand durch Workshops und Coaching an mit dem Ziel, Perspektiven für die Zeit nach der Berufsausübung aufzuzeigen. 2 Unternehmen offerieren sogar ein Ruhestandsvorbereitungsseminar über drei Tage, gemeinsam mit Partner/in, von einem externen Coach moderiert in Zusammenarbeit mit hauseigenen Rentnern/innen, die ihre gemachten Erfahrungen einbringen und Möglichkeiten der Beschäftigung im Rentenalter aufzeigen.

5 Unternehmen offerieren auch **Gesprächskreise** für angehende Ruheständler/innen, die zum Teil von Alt-Ruheständlern moderiert werden zwecks Erfahrungsaustausch und Hinweisen auf Übergangstücken. Ferner **Beratungsangebote** durch die Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat) oftmals auch mit den Themen Gesundheit im Alter, ehrenamtliche Tätigkeiten, nachberufliche Tätigkeiten auf Honorarbasis, freiwillige Tätigkeiten, usw.

6 Unternehmen erhalten sich die **besonderen Potenziale** ihrer Mitarbeiter/innen im Ruhestand in bestimmten betrieblichen Tätigkeitsfeldern z.B. Vertrieb (weitere Betreuung von besonderen Kunden und Liefere-

ranten, mit denen eine jahrelange Zusammenarbeit besteht: Form - wöchentlich 4-6 Stunden, oder Durchführung und Organisation von Werksbesichtigungen, Betreuung von Schulen mit Ausbildungsberatung zwei halbe Tage in der Woche, Unterstützung bei Projektarbeiten als externe Berater und Fachleute auf Honorarbasis.

2 Unternehmen haben Mitarbeiter/innen für einen kurzzeitlichen Arbeitseinsatz im Ausland oder an einem anderen Unternehmensstandort im Inland (3 Monate) gewonnen z.B. als Interimsmanager beim Aufbau eines neuen Werkes/Niederlassung, der Auswahl und Einarbeitung des Personals, der Unterstützung des dortigen Managements durch ihr Erfahrungswissen auch für die Netzbildung und Hilfestellungen bei der Ausbildung bzw. dem Anlernen von Mitarbeitern.

8 Unternehmen erhalten sich die Potenziale ausgewählter Mitarbeiter/innen durch stundenweise Weiterbeschäftigung in der Rentenphase insbesondere in folgenden Tätigkeitsbereichen: **Berufsausbildung** (Hausunterricht, Einsätze als Mentoren bzw. Paten für neue Azubis, Betreuung berufsbegleitender Studierender). 2 Unternehmen beschäftigen Senioren aus der Branche zur Ausbildung von jungen Leuten auf den Baustellen (2 halbe Tage). 4 Unternehmen bieten **Weiterbildung, geleitet von Ruheständlern/innen** in Form von Workshops zu Themen wie z.B. Netzbildung, Betreuung von Trainees und Praktikanten, Vorbereitung von älteren Mitarbeitern/innen auf den Ruhestand.

3 Unternehmen bieten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder durch Tarifvertrag geregelte Vorruhestandsmodelle wie **Teilzeitmodelle** an. Dabei können Mitarbeiter/innen ab einem bestimmten Alter bzw. bis 3 Jahre vor Rentenbeginn freiwillig die Arbeitszeit reduzieren, z.B. max. 40% oder 8 Stunden, verbunden mit einem finanziellen Anreiz. Ferner die Möglichkeit, nach

dem Renteneintritt noch stundenweise Beratungsleistungen im Rahmen der Kundenbetreuung zu erbringen (4-6 Stunden wöchentlich). Dies kann derzeit auch im Homeoffice online durchgeführt werden. Dieses Angebot dient einerseits der weiteren Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen (Fach- und Netzwerkpotenziale) sowie gerade im Vertriebs- und Lieferantenbereich der Aufrechterhaltung von Kontakten, die sich seit Jahren mit diesen Ansprechpartnern besonders intensiv gestaltet haben.

3 Unternehmen bieten interessierten Ruheständlern Auftragsarbeiten an, wöchentlich 10 Stunden, dabei 5 Stunden im Homeoffice in Bereichen wie betriebliches Rechnungswesen, Lagerwirtschaft und Vertriebsmanagement auf Honorarbasis oder als Minijob mit Bonuszahlung an.

Ebenfalls 3 Unternehmen bieten nach Erreichen des Rentenalters für jeweils 1 Jahr eine 3-Tage-Woche mit 4,5 Stunden täglich im IT-Bereich in Sachen Dateioorganisation an mit einer Bezahlung auf Honorarbasis.

Die wenigen aus der Literatur zusammengetragenen Beispiele aus Unternehmen sowie die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Befragung könnten sehr interessante Anregungen für ein Konzept „Personalentwicklung 60 plus“ für Unternehmen jeglicher Größenordnung bieten und zu einem reibungslosen, gut vorbereiteten Übergang und einer Zufriedenheit auch im Ruhestand beitragen. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, dem Fachkräftemangel und alternder Belegschaften gewinnt das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ (Employer Branding) zunehmende Aufmerksamkeit. Maßnahmen zur nachhaltigen Identifikation der „früheren“ Mitarbeiter/innen mit ihrem Unternehmen gehören immer mehr zur Personalmarketingstrategie und insgesamt zur Philosophie eines Unternehmens.

Der empirische Teil dieser kleinen Studie zeigt, dass es schon eine Reihe mittelständischer Unternehmen gibt, die sich mit dem Thema „gleitender Übergang in den Ruhestand“ beschäftigen und doch bereits einige Modelle zur Nutzung der Potenziale ihrer Ruheständler/innen über den Ruhestand hinaus nutzen.

5. Ausblick

Und noch eins abschliessend: Die Generation der Babyboomer, der Silver Society (die Geburtenjahrgänge 1956 bis 1964), also aktuell bereits viele Rentner/innen und angehende Rentner/innen, stellt eine Generation von Arbeitnehmern dar, denen bestimmte Eigenschaften besonders zugeschrieben werden, z.B. durchsetzungsstark und teamfähig, umweltbewusst und emanzipiert, sowie konflikt- und konkurrenzertprobt. Sie sind gute Netzwerker mit ausgeprägter Fachkompetenz, Einsatzfreude und hoher Unternehmensidentifikation, ehrgeizig, interessiert und engagiert. Lebenslanges Lernen wird gleichermaßen als notwendig und aus persönlichem Interesse als erstrebenswert gesehen. Auch nach dem Renteneintritt besteht meist der Wunsch nach Fortsetzung sinnhafter Tätigkeit z.B. Ehrenamt, politische Arbeit, Seniorenstudium oder Bildungsreisen und immer häufiger, so das Zukunftsinstitut, die Fortsetzung einer Berufstätigkeit während der Rentenzeit. Arbeit hat für diese Generation einen besonderen Stellenwert im Leben, der Begriff „Workaholic“ wurde von

ihnen geprägt. Die Babyboomer-Generation würde viel Wert auf Leistung und auch Disziplin legen. Sie leben auch mehr nach dem Grundsatz „Leben, um zu Arbeiten und als Arbeiten um zu leben“. Daher könnten für diesen Adressatenkreis arbeitsplatzbezogene Regelungen verbunden mit weiterführenden Beschäftigungsmodellen in der Rentenphase und Maßnahmen des gleitenden Einstiegs in den Ruhestand durchaus interessant und wünschenswert sein und dies vor allem vor dem Hintergrund des hohen Fachkräftemangels.

Dem deutschen Arbeitsmarkt gehen bis zum Jahr 2035 rd. 7 Mio. Arbeitskräfte verloren, so eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von Prof. Enzo Weber. Hintergrund ist, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Babyboomerjahrgänge in den Ruhestand, in Rente, gehen. Diese Schrumpfung der Arbeitnehmerzahlen lässt sich dabei etwas mildern, in dem z.B. noch willige Arbeitnehmer/innen nach dem Ruhestand in gleitender Form im Job gehalten werden. Ältere Arbeitnehmer/innen können somit im Kampf um den derzeitigen und zukünftigen Fachkräftemangel eine wichtige und ausgleichende Rolle spielen, allerdings muss man diesen mehr Flexibilität am Arbeitsplatz einräumen. Dies setzt auch im HR-Bereich von Unternehmen Konzepte lebensphasenorientierter Personalentwicklung vor und über die Rentenzeit hinaus voraus, denn Erfahrungswissen geht in den Ruhestand (Aged Society).

Verwendete Literatur:

Behrens, B./Eitner, C.: New Work, Diversität, Demographie: Personalmanagement, in: www.vdz.org/arbeitswelt und Transformation/Personalmanagement, vom 18.11.20

BMWK (Hg.): Jahreswirtschaftsbericht 2022 der Bundesregierung

Böckler-Stiftung (Hg.): Wissen ist Macht – Wissen teilen ist Kultur, Düsseldorf 2016

Boehringer Ingelheim: 55plus!- Perspektiven nach dem Berufsleben, Ingelheim 1999

Bundesagentur für Arbeit: Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und Indikatoren, Hannover 2022

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Achter Altersbericht, Berlin 2020

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Aktives Altern – Übergänge gestalten, Berlin 2016

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Zweiter Altenbericht, Bonn 1998

Furkel, D.: Schneller zu neuem Personal, in: Personal Magazin plus, 2022, S. 4 ff.

Hasebrook, J./Schletz, A. (Hg.): Lebensphasen und Kompetenzmanagement, Berlin 2018

Hellert, U.: Arbeitszeitmodelle der Zukunft, Freiburg 2022

Jasper, B.M.: Gerontologie. Das Alter verstehen, Bd. 1, Hannover 2019

Kahneman, D.: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2011

Koeder, K.W.: New life balance im Ruhestand, Baden-Baden 2021

Koeder, K.W.: After work life balance –Die Lebensphase Ruhestand-, in: WiP-Journal 2/2019, S. 1 ff.

Korte, M.: Jung im Kopf: Erstaunliche Einsichten der Gehirnforschung in das Älterwerden, München 2014

Kruse, A.: Lebensphase hohes Alter, Heidelberg 2017

Lehne, T.: Stille Recruiting Reserven, in: Personal Magazin plus, 2022, S. 10 f.

Lehr, U.: Psychologie des Alterns, Kirchheim 2006

Mergenthaler, A.: Studie des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung „Ältere Menschen heute aktiver denn je“ in: Portal des Bundes und der Länder, 5.11.2014

Nägele, L.: Betriebliches Kompetenzmanagement älterer Arbeitnehmer/innen, Wiesbaden 2020

Neumann, A.: Generationentandems sichern Wissenstransfer, in: VDI Nachrichten, 8.7.2019

Schneider, I.J.: Herausforderung Ruhestand- Krise oder Chance? Berlin 2018

Staudinger, U.: Psychologische Produktivität und Selbstentfaltung im Alter, in: Baltes, P.B. u.a. (Hg): Produktives Leben im Alter, Frankfurt 1996, S. 344 ff.

Wahl, H.W.: Die neue Psychologie des Alterns: Überraschende Erkenntnisse über unsere längere Lebensphase, München 2017

Zukunftsinstitut GmbH: Die Megatrends, 2022a, abgerufen am 4.1.23 von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#was-sind-megatrends>

Zukunftsinstitut GmbH: Megatrend Silver Society, 2022b, abgerufen am 4.1.23 von www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society