



Runder Tisch „Aktives Altern – Übergänge gestalten“

Arbeitsgruppe „Übergänge gestalten“

Dokumentation zum Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“

Workshop am 08. September 2016 in Frankfurt am Main

Personalpolitik und -entwicklung

Dokumentation

Bearbeitung durch:

Dr. Ludger Klein und Maike Merkle

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Kernaussagen	6
2.1	Wahlfreiheit: Vielfalt und Selbstbestimmtheit des Alters	7
2.2	Der Übergang vom Erwerbsleben in den „Ruhestand“ als Bestandteil von Personalpolitik und -entwicklung	7
3	Fazit	9
Anhang 1: Workshop-Konzept und Programm		11
Anhang 2: Gute Planung: gesund in die Rente!		14
Anhang 3: Die „Übergangsberatung 50plus“		26
Anhang 4: Beruf & Alter – Engagiert umsteigen und sanft aussteigen		46
Anhang 5: Liste der Teilnehmenden		68

1 Einleitung

Das ISS-Frankfurt a. M. hat in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) am 08. September 2016 den Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ in Frankfurt a. M. organisiert und durchgeführt. Der Workshop fand im Rahmen der AG „Übergänge gestalten“ (im Folgenden AG Übergänge) des „Runden Tisches Aktives Altern – Übergänge gestalten“ (RTAA) statt.

Bis absehbar 2017 begleitet das ISS-Frankfurt a. M. den im Mai 2015 vom BMFSFJ initiierten RTAA und seine drei Arbeitsgruppen „Bildung im und für das Alter“; „Übergänge gestalten“, und „Active Ageing Index“. Für den Runden Tisch und die beiden letztgenannten Arbeitsgruppen ist das Referat 311 „Grundsatzfragen des Aktiven Alterns“ im Bundesfamilienministerium zuständig. Über Zielsetzung, Struktur und Arbeitsweise des RTAA und seiner Arbeitsgruppen informierte Referatsleiter *Peter Kupferschmid* in seinem Grußwort. Die drei Arbeitsgruppen bearbeiten ausgewählte Themenschwerpunkte in Workshops, die vom ISS-Frankfurt a. M. organisiert und durchgeführt werden. Vertreten sind hier Mitglieder der jeweiligen AG sowie Expertinnen und Experten, die von der AG empfohlen bzw. von BMFSFJ und ISS-Frankfurt a. M. in der Recherche zum Thema ausgewählt wurden.

Die Arbeitsgruppe „Übergänge gestalten“ markiert gleichsam die inhaltliche Klammer des Runden Tisches: Angesichts gestiegener Lebenserwartung und hinzugewonnener Lebenszeit werden die Übergänge älterer Menschen von der Erwerbs- in die nachberufliche Lebensphase zunehmend relevanter; insbesondere weil ab 2020 – und von da an etwa über zehn Jahre hinweg – mit einer abrupt ansteigenden Anzahl von Seniorinnen und Senioren – den sogenannten *Babyboomern* – zu rechnen ist, die die Regelaltersgrenze überschreiten werden. Zudem ist die nachberufliche Lebensphase durch mehrere Übergänge gekennzeichnet, die ältere Menschen mit neu zu bewältigenden Aufgaben konfrontieren: Die Aufrechterhaltung bzw. Schaffung gesellschaftlicher Teilhabe erfordert nunmehr verstärkt eigene Aktivitäten und die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen im Wohnumfeld. Mit Blick auf ein selbstbestimmtes Leben in Teilhabe gewinnt aus der Perspektive älterer Menschen die Auseinandersetzung mit dem Erhalt der eigenen Gesundheit und Fitness an Bedeutung. Und schließlich bringt die gewonnene Zeit die Herausforderung mit sich, sie zur eigenen Freude und Zufriedenheit gestalten und für sinnvolle, durchaus auch dem Gemeinwesen zugutekommende Betätigungen nutzen zu können.

Ein Ergebnis der bisherigen Arbeit der AG Übergänge ist, dass sich die Menschen rechtzeitig damit auseinandersetzen und auf diesen Übergang vorbereiten sollten, um sich von den sich mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben veränderten Alltagsstrukturen nicht überraschen zu lassen, sondern vielmehr Perspektiven eines aktiven Alterns zu entwickeln.

Im April 2016 hatte sich die AG Übergänge auf zwei Workshops zu „Kommunalem Übergangsmanagement“ mit strukturellen, eher systemischen Erfordernissen und damit befasst, inwieweit die Kommunen das Phänomen Babyboomer als langfristige, sich über die Zeit verändernde Aufgabe erkennen und hierauf vorbereitet sind.

Im September 2016 beschäftigte sich die AG Übergänge – wiederum in zwei Workshops – damit, was aus der individuellen Perspektive der Betroffenen zum einen *vor* Erreichen der Regelaltersgrenze notwendig ist, um für den Übergang in die nachberufliche Lebensphase gerüstet zu sein, und was *nach* dem Abschied aus dem Erwerbsleben für sie von Nutzen ist, um diesen Übergang und das Alter erfolgreich zu gestalten.

Mit dem Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ rückte konkret ins Zentrum des Interesses, wie vor allem Arbeitgeber und Unternehmen dazu beitragen können, dass ihre Mitarbeitenden das Rentenalter gesund und fit erreichen, um auch weiterhin tatkräftig sein zu können, und wie sie ihre Mitarbeitenden möglichst gut auf die Gestaltung dieses Übergangs vorbereiten können. Dabei kommt einer am „alternsgerechten Arbeiten“ orientierten, lebensphasenorientierten Personalpolitik und -entwicklung in den Unternehmen besondere Bedeutung zu. Alternsgerechtes Arbeiten zielt darauf ab, dass die Mitarbeitenden bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze leistungsfähig, motiviert und produktiv bleiben, und damit auf die Aufrechterhaltung, ggf. sogar Weiterentwicklung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (vgl. hierzu auch BMAS/lfb o. J., S. 55ff.)¹

Ursula Fleckner-Jung, Geschäftsführerin des Wetzlarer Institut für Training und Seminare (WITRAS) führte in das Thema ein und legte die Grundzüge einer – vor allem mit Blick auf das Alter – lebensphasenorientierten Personalentwicklung dar. WITRAS bietet Seminare und Trainings zur Personal- und Teamentwicklung sowie professionelles Coaching für mittelständische und Non-Profit-Unternehmen an. Der Vortrag „Gute Planung: gesund in die Rente!“ zielte auf eine Vorstellung der Faktoren, die Mitarbeitenden das Erreichen des Rentenalters zumindest erleichtern. Grundlage hierfür war eine Vielzahl durchgeführter Seminare mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern jenseits der 50 Jahre, die ihre Einschätzung und Erfahrungen, ihre Wünsche und Kritikpunkte miteinander ausgetauscht und diskutiert haben. Aufgezeigt wurden die Kompetenzen älterer Menschen und der damit verbundene Wert, den sie für ihr Unternehmen gerade im Alter haben. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik umfasst Veränderungen der Rahmenbedingungen, sodass sie fortgesetztes Lernen ermöglicht, auch im Alter berufliche Perspektiven berücksichtigt, eine entsprechende Unternehmenskultur sowie auch einen auf ältere Mitarbeiter, ihre Bedürfnisse und Interessen zugeschnittenen Führungsstil. Schließlich zählt zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik auch, die Mitarbeitenden vor Erreichen der Regelaltersgrenze bei der persönlichen Planung anstehender Lebensphasen zu unterstützen (ausführlicher s. Anhang 2).

Gerd Schierenbeck stellte das Konzept „Übergangsberatung 50Plus“ vor. Als Inhaber der neugegründeten Akademie 50Plus e. K. und Exklusivpartner des Bundesverbandes Initiative 50Plus entwickelte er die Qualifizierung zum Übergangsberater 50Plus. Die Übergangsberatung richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an Unternehmen. Ziel ist es, älter werdende Belegschaften zu motivieren, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und ihre Kompetenzen aktiv zu nutzen. Die Übergangsberatung 50Plus bietet Coaching-Gespräche und Work-

¹ Bundesministerium für Arbeit/Initiative für Beschäftigung (o. J.): „Arbeit der Zukunft gestalten“ – Ergebnisse des Fachdialogs; abrufbar unter:
http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/wp-content/uploads/2015/07/Thesenpapier_Arbeit-der-Zukunft-gestalten.pdf
(28.07.2016).

shops an, die sich mit Fragestellungen in den Bereichen Lebenszielplanung, soziales Umfeld und Familie, Qualifizierung und Kompetenzen, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, finanzielle Situation, Wohnsituation sowie mit beispielhaften Erkenntnissen aus den Gesprächen der Übergangsberatung befassen. Dadurch bekommen die Unternehmen Unterstützung in dem Prozess, mit überwiegend älteren Beschäftigten ihre Innovation und Produktivität zu sichern. Zudem erhalten sie eine Analyse der Motivations- und Arbeitsbewältigungssituation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 50Plus. Die Beschäftigten können ihre Perspektiven aktiv mitgestalten, wenn sie Aufgaben wahrnehmen, die ihre Wünsche und Kompetenzen berücksichtigen. Außerdem werden sie für die Stärkung ihres eigenen Kompetenzmanagements sensibilisiert und entwickeln eigene zielgerichtete Strategien zur Verwirklichung ihrer Zukunftsvorstellungen (ausführlicher s. Anhang 3).

Die Kreisparkasse Esslingen-Nürtingen hat als gutes Praxisbeispiel das 2014 im Rahmen des Ideenwettbewerbs „Arbeit und Alter“ preisgekrönte Programm „Beruf & Alter – Engagiert umsteigen und sanft aussteigen“ vorzuweisen. Ausgehend davon, dass die Zielgruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wertvoller wird, wurde das Programm mit dem Ziel entwickelt, Motivation und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmergeneration „55+“ langfristig zu erhalten. *Michael Bügler*, Leiter Personalbetreuung und -entwicklung, erläuterte das Konzept zur Gestaltung einer sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer gewinnbringenden Übergangsphase. Diese ermöglicht nicht nur einen sanften Ausstieg, sondern eröffnet auch die Chance, im Alter nochmals umzusteigen. Durch die Kombinierbarkeit der Programm-Module (flexible Teilzeit und/oder Umstieg im Alter, Hospitationen, Entwicklungsprogramme und Seminare) werden vielfältige Wahlmöglichkeiten für ältere Beschäftigte eröffnet. Bestandteil einer altersfreundlichen Unternehmenskultur ist zudem, dass die Mitarbeitenden und die Führungskräfte fortlaufend über das Konzept informiert sind und letztere für einen „altersgerechten Führungsstil“ sensibilisiert werden (ausführlicher s. Anhang 4).

Nachfolgend werden die Kernaussagen des Workshops zusammengefasst. In einem ausführlichen Anhang werden dann gesondert dokumentiert:

1. Workshop-Konzept und Programm,
2. der Vortrag von Ursula Fleckner-Jung in einer Kurzfassung und die Präsentation zum Vortrag,
3. der Vortrag von Gerd Schierenbeck in einer Kurzfassung und die Präsentation dazu,
4. der Vortrag von Michael Bügler in einer Kurzfassung und die Präsentation sowie
5. eine Liste der Teilnehmenden des Workshops.

Das ISS-Frankfurt a. M. bedankt sich bei allen an der Vorbereitung und Durchführung des Workshops „Personalpolitik und -entwicklung“ Beteiligten, insbesondere bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre Beiträge.

Benjamin Landes
Direktor des ISS-Frankfurt a. M.

Frankfurt a. M., im Oktober 2016

2 Kernaussagen

Bereits auf vorangegangenen Workshops der AG Übergänge wurde festgestellt, dass der Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase umso besser gelingt, je früher sich die/der Einzelne darauf vorbereitet. Zudem müsse die

„Personalentwicklung von heute (...) längerfristig und nachhaltiger ausgerichtet werden als bisher und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig bis zum 75-sten Lebensjahr in den Blick nehmen. So gebe es bspw. bereits ‚Horizonte-Workshops‘, auf denen 40- bis 45-Jährige dazu arbeiten, wie sie ihre Zukunft, z. B. die nächsten 35 Jahre gestalten möchten.

Von grundlegender Bedeutung für das Individuum vor dem Ausscheiden aus dem Beruf ist die Wertschätzung für das, was gewesen ist. Ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erfolgt oftmals unfreiwillig und ohne Vorbereitung, was eine denkbar schlechte Voraussetzung für ein aktives Alter ist. Wichtig ist hingegen, gut abzuschließen, was vorher war. Schließlich mache Arbeit und die Identifikation damit den Menschen aus: Hier findet er seine Netzwerke, hier erlebt er es, gebraucht zu werden und hier erhält er eine Aufgabe.“ (Dokumentation zum Workshop „Übergänge gestalten – Aktives Altern als gesellschaftliche Aufgabe“, S. 17).

Vorrangiges Ziel des „Runden Tisches Aktives Altern – Übergänge gestalten“ ist es, einen gesellschaftlichen Diskurs anzuregen, in dem grundlegend auszuhandeln ist, wie wir eigentlich angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels zusammenleben möchten. Auf der Ebene des Individuums geht es darum: „Was muss ich jetzt dafür tun, damit ich im Alter bzw. in der nachberuflichen Lebensphase so leben kann, wie ich möchte?“. Dieser Diskurs umfasst auch unser Verständnis von „Arbeit“: „Gut gestaltete Arbeit“ meint mehr als bloßen Broterwerb. Sie sollte auch sinnstiftend sein, sollte mit Wertschätzung und Anerkennung einhergehen und nicht zuletzt auch Spaß und Freude mit sich bringen. Auf dem Weg von einer Erwerbsarbeitsgesellschaft in eine Tätigkeitsgesellschaft können wir uns daran gewöhnen, dass wir ein Leben lang arbeiten bzw. „tätig sein“ werden. Nicht zuletzt geht es damit auch um die Stärkung einer Kultur der Vielfalt, Anerkennung bzw. Wertschätzung, der Kooperation und Solidarität, zusammengefasst: um Fragen der Gemeinschaft. Welche Strukturen brauchen wir, damit eine solche Kultur sich weiterentwickeln kann? Welche Rahmungen sind erforderlich, um Eigen- und Mitverantwortung zu fördern, damit sich die Potenziale des aktiven Alters entfalten können? Da es letztlich die Aufgabe des Individuums bleibt, Übergänge zu gestalten, gilt es, ihm dafür Strukturen bereitzuhalten, die vielfältige Lösungen ermöglichen (vgl. ebd.: S. 19f.).

Unstrittig war auch, dass mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze durch die Babyboomer das Rentensicherungssystem sehr strapaziert werden wird. Eine der Stellschrauben, um die Folgen dieser Entwicklung zu kompensieren, wäre die Möglichkeit, die Lebensarbeitszeit zu verlängern. Es erfordert politische Entscheidungen und Rahmensetzungen, um jeder/jedem Einzelnen zumindest diese Option zu eröffnen.

2.1 Wahlfreiheit: Vielfalt und Selbstbestimmtheit des Alters

Bereits in den Impulsbeiträgen wurde deutlich, dass die möglichen Entscheidungen der Einzelnen für den „Ruhestand“ oder für Weiterarbeit im Rentenalter auch die Heterogenität des Alters widerspiegelt. Diskutiert werden verschiedene „push-“ bzw. „pull-Faktoren“, die diese Entscheidung beeinflussen können: In Frage gestellt wurde auf dem Workshop zum Beispiel, ob wir es tatsächlich selbst in der Hand haben, wie wir unser Alter gestalten, oder ob wir uns nicht mitunter gezwungen sehen werden, eine unzureichende Rente durch fortgesetzte Arbeit aufzubessern. Gleichwohl können gerade die höhere Lebenserwartung und die vergleichsweise bessere Gesundheit bei Erreichen des Rentenalters dazu beitragen, möglichst früh in den „Ruhestand“ zu gehen, um noch etwas jenseits bisheriger Routinen erleben zu können.

Einig waren sich die Teilnehmenden, dass einerseits das „Recht auf (den wohlverdienten) Ruhestand“ zu respektieren ist und bestehende sozialpolitische Standards nicht relativiert werden sollten. Andererseits wurde das Erfordernis gesehen, Anreize für eine verlängerte Lebensarbeitszeit und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Menschen ermuntern und es ihnen ermöglichen, auch über das Erreichen der Regelalterszeit hinweg zu arbeiten, ggf. auch – innerhalb desselben Betriebs oder im Rahmen einer Selbstständigkeit – Neues zu versuchen, bzw. sich in Familie, Gemeinwesen etc. zu engagieren.

2.2 Der Übergang vom Erwerbsleben in den „Ruhestand“ als Bestandteil von Personalpolitik und -entwicklung

Mit dem Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ rückten vor allem die Arbeitgeber als Akteure des „Übergangsmanagements“ in den Mittelpunkt der Diskussion der AG Übergänge. Zunehmender Fachkräftemangel sowie der Verlust von Wissen durch den Ausstieg erfahrender Mitarbeitender sollten ausreichend Anreiz für Unternehmen sein, die Aufgabe anzugehen und mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende möglichst gesund, motiviert und leistungsfähig die Regelaltersgrenze erreichen. Flexibilisierungen der Arbeitszeit und des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben, wie sie im Beispiel der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen praktiziert werden, ermöglichen zudem durchaus auch Personaleinsparungen. Aus dem Kreis der Teilnehmenden wurde gewürdigt, dass dieses Modell in jedem Alter tatsächlich flexible Teilzeiten – nicht nur halbe oder dreiviertel Stellen – erlaubt.

Vor diesem Hintergrund nehmen sich die meisten großen Unternehmen dieser Aufgabe in Eigenregie an, wohingegen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – mit weniger als 50 Mitarbeitenden – bislang hiermit kaum auseinandersetzen. Den KMU klarzumachen, dass sie in eine Übergangsberatung investieren sollten, stellt eine Herausforderung dar. Moniert wurde, dass es zu alternsgerechter Personalpolitik und -entwicklung zu wenig belastbare Zahlen und Untersuchungen gibt.

Kritisch diskutiert wurde auch, dass Städte und Kommunen als Arbeitgeber für dieses Handlungsfeld bislang nicht ausreichend sensibilisiert sind, obschon gerade die öffentliche Verwaltung extreme Probleme mit dem demografischen Wandel habe. Gute Beispiele gibt es

jedoch bereits: Das Erfordernis einer alternsgerechten Personalpolitik seitens der Kommune veranschaulicht das Projekt „Seniorenfreundliche Kommunalverwaltung“ der Stadt Magdeburg, das von der Hochschule Magdeburg-Stendal begleitet wurde und auch eine Befragung der Angestellten umfasste. Ziel war es, die Seniorenfreundlichkeit des Verwaltungshandelns zu evaluieren und zu verbessern.² Im Ergebnis gelte es unter anderem, dass die Kommune Verantwortung im Handlungsfeld auch als Arbeitgeber übernimmt.

Schließlich kann es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst durchaus reizvoll sein, über die Regelaltersgrenze hinweg zu arbeiten, zumal die „Frühverrentung“ heutzutage keine Vergünstigung mehr darstellt. Sie stellte ein probates Instrument dar, als Stahlarbeiter mit 30 bis 35 Jahren nachhause geschickt und/oder Zechen geschlossen wurden. Um fortgesetztes Arbeiten zu ermöglichen, bedarf es indes flexibler Ausstiegs- und Übergangsmodelle in den Unternehmen, entsprechende gesetzliche Rahmungen sowie ein Umdenken hin zur Gestaltung alternsgerechter Arbeit. Manch ein/e ältere/r Arbeitnehmer/in würde etwa mit Blick auf den Lohn durchaus Abstriche in Kauf nehmen, gäbe es für fortgesetzte Arbeit weiterhin Wertschätzung und weniger Leistungsdruck („kein Hamsterrad“ mehr). Gefragt werden müssten stattdessen eher Kompetenzen und Erfahrungswissen (etwa in der Begleitung jüngerer Kolleginnen und Kollegen). Angeregt wurde zum Beispiel, für Mitarbeitende über 65 Jahre Beraterverträge vorzuhalten.

Zu einer alternsgerechten Personalpolitik lässt sich festhalten: Im Interesse des Individuums liegt es, den Übergang in die nachberufliche Lebensphase flexibel gestalten zu können und die damit gewonnene Zeit den eigenen Lebensplänen entsprechend sinnhaft und zur eigenen Zufriedenheit zu nutzen. Die Gesellschaft ist im demografischen Wandel daran interessiert, Arbeitskräfte zu binden und ihre arbeitenden Mitglieder bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze so tatkräftig und gesund zu halten, dass sie nach dem Erwerbsleben auch andere Aufgaben, etwa im Bereich der Familienarbeit oder in anderen Bereichen des Engagements, abdecken können. Die Wirtschaft wiederum benötigt im demografischen Wandel neue Wege, Nachfolgen zu regeln und des Wissensmanagements (Erhalt und Transfer von Wissen). Zudem kosten nicht-motivierte, unzufriedene und ungesunde Mitarbeitende mehr Geld als sie einbringen. Positiv formuliert: Alternsgerechte Personalpolitik zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus, nicht zuletzt auch in Form von Personaleinsparungen, wie das Praxisbeispiel aus Esslingen-Nürtingen zeigte.

Eckpfeiler einer alternsgerechten oder lebensphasenorientierten Personalpolitik sind (1) Veränderungen von Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur (inklusive der Sensibilisierung der Führungskräfte für das Handlungsfeld), (2) ein entsprechender Führungsstil sowie (3) das Erfordernis, dass die Menschen den Übergang, seine potenziellen Folgen und die Möglichkeiten, ihn selbst zu gestalten, reflektieren; Letzteres zielt auf die benötigte Haltungen ab, den Übergang selbstbestimmt und erfolgreich gestalten zu wollen. Wichtige Elemente einer alternsgerechten Personalentwicklung sind überdies die Möglichkeit, Übergangsberatung in Anspruch zu nehmen (Stichworte: „Perspektivseminare“, „Boxenstopp“ etc.) sowie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM; s. u.).

² Der Verwaltungsentwicklungsprozess lief von 2010 bis 2014; vgl. (04.10.2016): <https://www.magdeburg.de/index.php?La=1&NavID=37.567&object=tx%7C37.7590.1&kat=&quo=2&sub=0> (04.10.2016).

3 Fazit

Die Ergebnisse des Workshops lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das **gesunde, leistungsfähige und motivierte Erreichen der Regelaltersgrenze** ist das **primäre Ziel** einer lebensphasenorientierten bzw. altersgerechten Personalpolitik. Eine **altersgerechte Personalpolitik und -entwicklung** sollte **innerhalb der Betriebe** folgende Elemente umfassen:
 - Wissensmanagement etablieren;
 - Verständnis für spezifische Altersstruktur (ggf. Altersstrukturanalyse);
 - die Verankerung von Übergängen in Personalentwicklungskonzepten;
 - eine altersgerechte Unternehmenskultur;
 - die Sensibilisierung von Führungskräften und ein altersgerechter Führungsstil;
 - die Beteiligung und Sensibilisierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern;
 - „gut gestaltete Arbeit“;
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und medizinisch-beruflich orientierte Rehabilitation (MBOR);
 - Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze;
 - Beratungen zum Übergang (z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) etablieren (z. B. Möglichkeiten zu bürgerschaftlichem Engagement aufzeigen).
- **Bedingungen außerhalb der Betriebe** sind:
 - Flexibilisierung des Arbeitsrechts;
 - Verlängerung der Lebensarbeitszeit ermöglichen;
 - Flexiblere Rentenausgestaltung ermöglichen.
- Eine für alle Beteiligten – zuvorderst für das Individuum, das es betrifft – „erfolgreiche“ Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase setzt eine **Sensibilisierung der Gesellschaft für zeitgemäße Altersbilder** voraus. Erst dadurch wird es der/ dem Einzelnen möglich, diese anstehende Aufgabe rechtzeitig und eigenständig zu reflektieren. Hierzu zählt auch eine **gesellschaftlich positive Deutung alternativer Übergangsszenarien**. Demnach werden Ansprüche nicht aus Defizit-Voraussetzungen abgeleitet, sondern auf der Grundlage „**gerechter**“ **Gesetze, Vereinbarungen und tariflicher Regelungen**.
- Es sollte **mehr in Bildung und Lernen im Alter investiert** werden. Insbesondere das Thema „Übergänge“ sollte **in der Erwachsenenbildung platziert werden**.
- **Rentenauswirkungen** (individuelle Veranschlagung) sollten Bestandteil **lebenslagenorientierter Beratungen** werden (etwa auch unter Berücksichtigung von Geschlechtsunterschieden im Übergang/ Stichwort: „gender pension gap“), um „echte“ Wahlfreiheit zu gewährleisten.

- Grundsätzlich gilt es, **individuelle Lösungen** zu **ermöglichen** und keine Vorgaben zu setzen (Prinzip der **Wahlfreiheit und Freiwilligkeit** wahren).
- **Flexible Lösungen**, die der **Abwägung von betrieblichem Interesse und individuellen Bedürfnissen** Rechnung tragen, müssen möglich sein.
- Mit Blick auf **spezielle Zielgruppen**, zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund, ist zu bedenken, welche **besonderen Bedarfe** in Verbindung mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze bestehen.

Der Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ der AG Übergänge nahm insbesondere die Unternehmen als Akteure in den Blick, wenn es um den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase geht. Gleichwohl ist zur **Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen**, die eine Umsetzung ganz unterschiedlicher, individueller Lebensentwürfe in der jeweiligen Gestaltung dieses Übergangs ermöglichen, ebenso die Politik bzw. der Gesetzgeber gefragt.

Anhang 1: Workshop-Konzept und Programm

Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ der AG „Übergänge gestalten“

08.09.2016, Frankfurt a. M.

In einer alternden, zunehmend langlebigeren Gesellschaft rückt der Übergang älterer Menschen von der Erwerbsphase in die nachberufliche Lebensphase zunehmend in den Fokus sozial-, gesundheits-, arbeitsmarkt- und auch bildungspolitischer Fachdiskurse. Eine zentrale Frage dabei ist, ob die Potenziale eines aktiven Alterns zur Kompensierung des Fachkräftemangels, zum Beispiel durch längere Lebensarbeitszeit, genutzt werden können und betriebliches Erfahrungswissen, etwa durch die fortgesetzte Einbeziehung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bewahrt werden kann. Zunächst liegt es also im Interesse der Arbeitgeber, ein gesundes, produktives Arbeiten bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze und gegebenenfalls darüber hinaus zu ermöglichen.

Für den einzelnen Menschen bringt die mit dem „Ruhestand“ gewonnene Zeit die Herausforderung mit sich, sie zur eigenen Freude und Zufriedenheit gestalten und für sinnvolle, durchaus auch dem Gemeinwesen zugutekommende Betätigungen nutzen zu können. Ein Ergebnis der bisherigen Arbeit der AG „Übergänge gestalten“ des Runden Tisches Aktives Altern ist, dass sich die Menschen rechtzeitig damit auseinandersetzen und auf diesen Übergang vorbereiten sollten, um sich von den mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben veränderten Alltagsstrukturen nicht überraschen zu lassen, sondern vielmehr Perspektiven eines aktiven Alterns zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund kommt einer am „alternsgerechten Arbeiten“ orientierten, lebensphasenorientierten Personalpolitik und -entwicklung in den Unternehmen besondere Bedeutung zu. In der Studie „Alternsgerechtes Arbeiten“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO 2014: S. 8) heißt es hierzu:

„Mit »alternsgerechtem Arbeiten« ist das Arbeiten aller, auch der Jüngeren, angesprochen. Formuliert ist darin der Anspruch, dass Arbeit so gestaltet ist, dass das Älterwerden im Betrieb in gesunder Weise erfolgt – physisch, psychisch, kognitiv, sozial – und so, dass die Mitarbeitenden bis zu ihrem Renteneintritt leistungsfähig bleiben und motiviert und produktiv arbeiten.“



Zeilweg 42
60439 Frankfurt am Main
Tel.: (069)9 57 89 -0
Fax: (069)9 57 89 - 190

info@iss-ffm.de
<http://www.iss-ffm.de>

Mit anderen Worten: Alternsgerechtes Arbeiten zielt auf die Aufrechterhaltung, ggf. sogar Weiterentwicklung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit ab (vgl. hierzu auch BMAS/IfB o. J., S. 55ff.)³

Ein Unternehmen ist „alternsgerecht“ aufgestellt, wenn es gelingt, entsprechende Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen (ebd.: S. 13).

Das IAO unterscheidet sieben Handlungsfelder, in denen Maßnahmen ergriffen werden können, damit die Mitarbeitenden gerne und gesund im Unternehmen älter werden: (1) Strategie & Kultur, (2) Führung, (3) Personalpolitik & Lernen (lebenslanges Lernen), (4) Innovation & Wissen (z. B. Wissensaustausch Jung & Alt), (5) Gesundheit, (6) IT-Unterstützung und (7) Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitsformen, alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung) (vgl. Cornelia Seitz/BWHW o. J.)⁴.

Unternehmen können demnach erheblich dazu beitragen, dass ihre Mitarbeitenden auf ein Aktives Altern vorbereitet sind. Einen weiter gefassten Begriff von „Arbeit“ in der Tätigkeitsgesellschaft zugrundelegend betrifft Aktives Altern aus dieser Perspektive nicht ausschließlich fortgesetzte Erwerbsarbeit, sondern ebenso Möglichkeiten des freiwilligen Engagements bzw. des Ehrenamtes in der nachberuflichen Lebensphase.

Die zentrale Fragestellung des Workshops ist, wie eine alternsgerechte Personalpolitik und -entwicklung bzw. damit kombinierbare Maßnahmen vor dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben ein Aktives Altern fördern und damit zur Erschließung der Potenziale des Alters beitragen kann.

³ Bundesministerium für Arbeit/Initiative für Beschäftigung (o. J.): „Arbeit der Zukunft gestalten“ – Ergebnisse des Fachdialogs; abrufbar unter: http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/wp-content/uploads/2015/07/Thesenpapier_Arbeit-der-Zukunft-gestalten.pdf (28.07.2016).

⁴ Cornelia Seitz/ Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. Forschungsstelle (o. J.): Von der Stilllegung Älterer hin zu lebenslangem Lernen. Didaktische Empfehlungen und betriebliche Handlungsansätze eines Personalentwicklungskonzeptes für ältere Mitarbeiter/innen; abrufbar unter: www.ihk50plus.de/Download/Personalentwicklung50plus.doc (10.08.2016).

Workshop

„Personalpolitik und -entwicklung“

am 08.09.2016 in Frankfurt a. M.

10:15 Uhr **Ankommen mit Kaffee und Tee**

10:45 Uhr **Begrüßung und Eröffnung**
Benjamin Landes, ISS-Frankfurt a. M.

Grußwort Bundesfamilienministerium
Peter Kupferschmid, BMFSFJ, RL 311

11:00 Uhr **Impulse I:**

Gute Planung: gesund in die Rente!
Ursula Fleckner-Jung, Wetzlarer Institut für Training und Seminare

Die „Übergangsberatung 50plus“
Gerd Schierenbeck, Übergangsberater Akademie 50plus

„Beruf & Alter – Engagiert umsteigen und sanft aussteigen“
Michael Bügler, Leiter Personalbetreuung/-entwicklung bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

12:45 Uhr **Mittagspause**

13:15 Uhr **Impulse II: Statements**

Welches Anliegen bringe ich mit in den Workshop?
(kurze Statements der Teilnehmenden)

14:00 Uhr **Diskussion im Plenum:**
Handlungserfordernisse im Bereich
„Personalpolitik und -entwicklung“

14:45 Uhr **Kaffeepause**

15:00 Uhr **Fortsetzung der Diskussion und Ergebnissicherung**

16:15 Uhr **Ende der Veranstaltung**

Moderation: Benjamin Landes, Direktor ISS-Frankfurt a. M.

Anhang 2: Gute Planung: gesund in die Rente!

Ursula Fleckner-Jung, Wetzlarer Institut für Training und Seminare

Um Entwicklungsmöglichkeiten und Bedarfe älterer Mitarbeiter beschreiben zu können, ist es nötig, das eigene Bild älterer Menschen kritisch zu hinterfragen. In Unternehmen finden sich vielfach stereotype Bilder „der Älteren“, denen nur wenige Mitarbeiter entsprechen. Ältere Menschen sind keine homogene Gruppe. Sie unterscheiden sich hinsichtlich wesentlicher körperlicher und psychischer Aspekte sehr viel mehr als jüngere Menschen.

Dies ist abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren

- Geistiges Training über die Lebenszeit
- Leistungsanforderungen
- Ständiger Umgang mit Neuem
- Lernanregungen
- Selbstkonzept
- Sozialisation

Diese Aspekte haben über die Lebenszeit viel Einfluss auf die Gestaltung des beruflichen Engagements, der sozialen Kontakte, der Auseinandersetzung mit beruflichen und privaten Themen oder der persönlichen Zufriedenheit. Ältere haben selbst oft ein defizitorientiertes Bild ihrer eigenen Fähigkeiten, die sich dann in ihren betrieblichen Aktivitäten spiegeln.

In vielen Unternehmen werden Ältere bei der Planung von Fortbildungen nicht mehr berücksichtigt, es werden Projekte ohne ihre Mitwirkung umgesetzt und Neues gar nicht mehr an sie herangetragen. In der Regel ist die berufliche Laufbahn mit 45 Jahren abgeschlossen, Veränderungswünsche älterer Mitarbeiter sind dabei nicht eingeplant. Hier wirken selbsterfüllende Prophezeiungen und fehlendes Wissen über ältere Menschen in ungünstiger Weise zusammen. Ältere werden als nicht mehr leistungs- und lernfähig wahrgenommen, sie werden nicht mehr gefordert oder gefördert, als Ergebnis glauben sie selbst ebenfalls nicht an ihre Flexibilität und Leistungsstärke. Sie interessieren sich nicht mehr, sind weniger initiativ und verweigern mit der Zeit engagierte Mitarbeit. So bestätigen sie das Bild der Führungskräfte und verfestigen das Urteil über „die Alten“.

Vergleichende Untersuchungen zwischen älteren und jüngeren Menschen können das Bild objektiver beschreiben.

Was können Jüngere?

- Sie haben Muskelkraft.
- Sie sind beweglich.
- Sie können sich gut an extreme Temperaturen anpassen.
- Sie sehen gut, hören gut und haben einen guten Feinmotorik bzw. guten Tastsinn.
- Sie sind geistig beweglich.
- Sie können Informationen schnell aufnehmen und verarbeiten.
- Ihnen fällt abstraktes Denken leicht.
- Sie haben ein gutes Kurzzeitgedächtnis.
- Sie sind risikobereit.

Was können ältere Menschen gut?

- Sie haben Wissen.
- Ihr Wissen ist vernetzt und ermöglicht schnellen Transfer.
- Neues können Sie in das Vorhandene einfügen und komplex denken.
- Sie haben Erfahrung.
- Sie sind genau und können Dinge gut beurteilen.
- Sie können sich gut an unterschiedliche Menschen und Temperamente anpassen.
- Sie können sich gut sprachlich ausdrücken.
- Sie haben hohe soziale Kompetenz.
- Sie sind selbständig, teamfähig und übernehmen Verantwortung.
- Sie sind zuverlässig und besonnen.

Die Übersicht zeigt, dass Ältere ebenfalls Neues lernen können, für ein Unternehmen wertvolle Beiträge liefern und starke Impulse für die Kultur eines Unternehmens setzen.

Lässt sich planen, gesund in die Rente zu gehen? Bedingt ja. Es lassen sich Rahmenbedingungen beschreiben, die eine Gesunderhaltung unterstützen. Ältere Mitarbeiter beschreiben sehr genau, was sie als belastend erleben, welche Bedingungen für sie zunehmend zu Stressoren werden, die ihre Gesundheit belastet.

Veränderung der Rahmenbedingungen

Damit ältere Mitarbeiter im beruflichen Kontext bis ins Rentenalter bestehen können, müssen sie weiter lernen. Es gibt keine Tätigkeiten mehr, die sich ohne Aneignung neuer Kenntnisse über Jahrzehnte umsetzen lassen. Um Lernen zu erleichtern, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt werden. Der Kompetenzerwerb im Rahmen der Arbeit verändert sich im Laufe des Lebens. Ältere Menschen lernen stärker durch Praxis, den Transfer auf alltägliche Situationen und erweitern durch Lernen ihr kognitives Netzwerk. Sie benötigen nur unwesentlich mehr Zeit, sich Neues anzueignen, können aber sehr komplex denken. Da es beim Lernen nicht nur auf das schnelle Speichern ankommt, sondern auf die Reproduktion und Anwendung von Wissen, stehen hier ältere den jüngeren Mitarbeitern in nichts nach.

Was sich verändert: Ältere Menschen haben große Mühe, Dinge zu lernen, die für sie sinnlos sind. Neues muss einen Bezug zur täglichen Praxis haben und nützlich für den Alltag sein. Sie benötigen mehr Wiederholungen, um gänzlich Neues zu behalten.

Bedingung ist jedoch, dass sie genügend Zeit zum Lernen haben, sich in der Lernumgebung wohl fühlen und vor allem Neues mit altem praxisorientiert verknüpfen können. Weiterbildungen für ältere Mitarbeiter müssen daher bestimmte Bedingungen erfüllen, um den Effekt hervorzurufen, der gewünscht ist: Lernen und Anwenden!

Fortbildungsveranstaltung für ältere Mitarbeiter müssen geplant werden:

TeilnehmerInnen in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen!

Selbstständigkeit der TN unterstützen

Transparenz von Maßnahmen und Trainings herstellen

Fragen, was die TN möchten und brauchen

Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen!

Vorurteile abbauen – jenseits des Defizitmodells

Glaubenssätze sollten besprochen und überprüft werden

Hier ist die Haltungsänderung der Führung wichtig!

Stärken von Älteren beschreiben

Lernstrategien in verschiedenen Lebensabschnitten beschreiben (fluid und kristallin, kulturabhängiges und kulturunabhängiges Lernen und Wissen)

Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden

Methodenwechsel, wenig Vortrag, viel Eigenarbeit und handlungsorientiertes Lernen

Lernstrategien vermitteln

Mnemotechniken etc.

Personale Beratung und Betreuung gewährleisten

Guter Kontakt zum Trainer und innerhalb der Gruppe,

Gruppengröße max. 6–7 TeilnehmerInnen (TN)

Vorwissen der TeilnehmerInnen einbeziehen

Wissen der TN aus ihrem Arbeits- und Lebensbereich einbeziehen und für Inhalte nutzen

Zusammenhänge vermitteln, Lehrstoff strukturieren und Schwierigkeitsgrad vereinfachen

Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermitteln

Übersichtliche Gliederung

Gute Strukturierung des Lehrstoffes

Schwierigkeitsgrad angepasst

Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden

Starken Bezug zur Lebens- und Arbeitswelt verwenden

Breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeit

Jede Aufgabe sollte die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrages haben, dann sukzessive erweitern

Perspektiven für den Beruf

Personalentwicklung muss stärker auch ältere Menschen bei ihrer Planung berücksichtigen. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung ermöglicht, lebenslanges Lernen als selbstverständliche Kultur in einem Unternehmen zu etablieren und zu einem sehr frühen Zeitpunkt mögliche Defizite in der Qualifizierung von Mitarbeitern zu identifizieren. Über die Phasen eines Arbeitslebens hinweg können so Anreize zu einem hohen Engagement geschaffen werden. Nicht nur die Führungstätigkeit wäre dann ein berufliches Ziel, sondern auch Fachkarrieren, eine Unterstützung junger Kollegen als Mentor oder Pate wären denkbar.

Ältere können ihre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Jungen weitergeben oder auch völlig neue Aufgabengebiete in Angriff nehmen. Bedingung hierfür ist die Akzeptanz für eine

Entscheidung, die nicht den Status im Blick hat, sondern die eigene Lebensplanung berücksichtigt und bisher in den Unternehmen auf Widerstand und Unverständnis trifft. Ältere Mitarbeiter möchten sich auf neue Stellen bewerben und bei der Auswahl berücksichtigt werden. Sie können sich schnell in Neues einarbeiten und bringen so hohe Motivation in die letzten Jahre ihres Arbeitslebens. Wenn Arbeitnehmer bis 67 zu arbeiten wollen, geht es um 10 bis 15 Jahre engagierte Mitarbeit, nicht um „Dienst nach Vorschrift“.

Umgang mit Technik stellt für manche Ältere ein Problem dar, aber auch sie wachsen – wenn auch manchmal langsamer – in die Nutzung von PC & Co. hinein. Hier gilt es, den Druck herauszunehmen, Lernen zu ermöglichen und etwas Zeit zu lassen, sich einzuarbeiten. Jüngere Kollegen sind mit dieser Technik aufgewachsen, ein Vergleich mit älteren Mitarbeitern erhöht nur den Druck.

In den Seminaren berichten ältere Mitarbeiter, dass es ihnen wichtig ist, ihre eigenen Erfahrungen durch den Austausch mit anderen zu relativieren und Ideen für Veränderungen zu erhalten. Im Berufsalltag spricht niemand über die Schwierigkeiten des Älterwerdens, über Unsicherheiten, Erfahrungen und Wünsche. Der Austausch motiviert und reduziert Unsicherheit.

Führung älterer Mitarbeiter

Wer seit 30 Jahren im Unternehmen ist, hat einen Aufgabenbereich, den er überblickt und in dem er selbstständig tätig ist. Das Aufgabengebiet wurde irgendwann delegiert und seitdem bearbeitet. Nur wenn Schwierigkeiten auftauchen, hält ein älterer Mitarbeitender Rücksprache mit seinem Chef und fragt nach. Jüngere Mitarbeiter und Führungskräfte kommunizieren sehr viel häufiger und halten den Kontakt aufrecht. Für ältere Mitarbeiter wirkt dies wie vermehrte Kontrolle und Reduktion ihrer Freiheitsgrade. Dies macht sie unsicher und setzt sie unter Druck. Als Konsequenz denken ältere Mitarbeiter schneller über Rente nach als nötig wäre.

Ältere Mitarbeiter legen großen Wert auf einen Umgang, der auf Wertschätzung, Respekt und angemessene Kommunikation basiert. Das erwarten sie von ihren Kollegen und auch von ihren Führungskräften. Auf manche wirkt die Kommunikation junger Leute respektlos; sie verweigern sich und ziehen sich zurück. Gemeinsames Arbeiten kann dort Wunder wirken.

In ihrer Arbeitsleistung möchten ältere Menschen ernst genommen und gesehen werden. Sie möchten Rückmeldung erhalten und auch Kritik, wenn sie angebracht ist. Wer keine Rückmeldung mehr erhält, wird nicht mehr ernst genommen sondern nur noch belächelt und geduldet. So entsteht der innere Rückzug und schwindendes Engagement. Ältere Menschen möchten für die verbleibenden Jahre eine Perspektive entwickeln und ihre Kenntnisse und Erfahrung in den Dienst des Unternehmens stellen. Das kann sowohl durch die Zusammenarbeit mit jüngeren Kollegen geschehen als auch in der Weiterbildung der Kollegen. Der Austausch zwischen den Generationen fördert das gegenseitige Verständnis und reduziert Reibungsverluste.

Mit 50+ erleben viele Menschen das Nachlassen der Kräfte ihrer Eltern. Wenn zu schwierigen Zeiten im Berufsleben die Pflege von Eltern hinzukommt, geraten einige an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit. Dies muss eine lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksich-

tigen. Auszeiten, flexible Arbeitszeiten oder Stundenreduzierung sollten in einer solchen Zeit möglich sein.

Unterstützung der persönlichen Entwicklung

Neben einer gezielten Anpassung von Rahmenbedingungen sind ältere Mitarbeiter selbst gefragt, für ihre persönliche Entwicklung Weichen zu stellen. Dies können Unternehmen durch Angebote unterstützen, die eine kritische Auseinandersetzung mit dem Älterwerden fördern.

Eine berufliche Perspektiventwicklung, Hilfestellung für persönliche Anliegen wie die Pflege der Eltern oder Seminare für den Umgang mit belastenden Situationen erweitern das persönliche Handlungsspektrum. Der Austausch mit anderen älteren Kollegen hat sich als förderlich erwiesen, aber auch der Austausch mit jüngeren Kollegen erhöht die Toleranz im Arbeitsalltag.

Die körperliche Veränderung jenseits der 50 wird mit den Kollegen eher am Rande angesprochen, wirkt aber auf viele beängstigend und bedarf der umfassenden Information über mögliche Gegenmaßnahmen z. B. durch sportliche Aktivitäten. Dies können Unternehmen durch passende Kurse unterstützen.

Die persönliche Bewertung der eigenen Lebenssituation hat große Auswirkungen auf die wahrgenommene Belastung durch berufliche Rahmenbedingungen. Neuere Resilienzforschung kann hier die Faktoren beschreiben, die eine aktive und positive Verarbeitung schwieriger Lebensereignisse erleichtert. Schicksalsschläge erleiden die meisten Menschen über ihre Lebensspanne. In der Art, wie sie damit umgehen, entscheiden sie selbst über ihr Leben damit und danach.

Gesund in die Rente ist in Teilen planbar. Es lassen sich gute Rahmenbedingungen beschreiben, förderliche persönliche Kompetenzen, Unterstützungsangebote formulieren und doch bleibt das Leben letztendlich unkalkulierbar. Über alles andere lässt sich reden.



Gute Planung: gesund in die Rente!

Vortrag im Rahmen des Workshops
„Personalpolitik und -entwicklung“
der AG „Übergänge gestalten“
am 08.09.2016 im ISS Frankfurt am Main

Referentin: Ulla Fleckner-Jung (Dipl.-Psych.)
Wetzlarer Institut für Training und Seminare



Themen:

Voraussetzungen

- Defizitmodell – was können Ältere, was können Jüngere?

Veränderung der Rahmenbedingungen

- Lernen
- Perspektiven für den Beruf
- Führung

Unterstützung bei der persönlichen Planung

- Angebote, Unterstützung

Abschied vom Defizitmodell

Das können junge Menschen gut:

- Sie haben Muskelkraft
- Sie sind beweglich
- Sie können sich gut an extreme Temperaturen anpassen
- Sie sehen gut, hören gut und haben eine gute Feinmotorik bzw. guten Tastsinn
- Sie sind geistig beweglich
- Sie können Informationen schnell aufnehmen und verarbeiten
- Ihnen fällt abstraktes Denken leicht
- Sie haben ein gutes Kurzzeitgedächtnis
- Sie sind risikobereit

Abschied vom Defizitmodell

Zwischen alten und jungen Menschen bestehen oft große Unterschiede. Dies ist abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren:

- Bildungsniveau
- Geistiges Training über die Lebenszeit
- Leistungsanforderungen
- Ständiger Umgang mit Neuem
- Lernanregungen
- Selbstkonzept
- Sozialisation



Also doch: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr???”

Abschied vom Defizitmodell

Das können ältere/alte Menschen gut:

- Sie haben Wissen
- Ihr Wissen ist vernetzt und ermöglicht schnellen Transfer
- Neues können Sie in das Vorhandene einfügen und komplex denken
- Sie sind genau und können Dinge gut beurteilen
- Sie haben Erfahrung
- Sie können sich gut an unterschiedliche Menschen und Temperamente anpassen
- Sie können sich gut sprachlich ausdrücken
- Sie haben hohe soziale Kompetenz
- Sie sind selbständig
- Sie sind teamfähig und übernehmen Verantwortung
- Sie sind zuverlässig und besonnen



© www.clipartfest.com

Alt versus Jung

Welche Ideen haben wir von uns selbst? Was glauben „Ältere“ von den „anderen Älteren“?

- Umgang mit Technik ist schwierig
- Lernen neuer Dinge ebenso
- Geschwindigkeit macht Angst
- Starrsinn ist üblich
- Nutzen von Fortbildungen fraglich
- Erfahrung wird überschätzt
- Warten auf den Vorruhestand
- Wollen sich nicht bewegen



© www.clipartfest.com

Nur uns selbst betrifft das natürlich nie!



Lerngewohnheiten

Maßnahmen, die großen Einfluss auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die geistige Fitness haben:

- Fortbildungen für ältere Mitarbeiter, nicht nur Neues für die Jungen
- Praxistransfer sicherstellen
- Sinnhaftigkeit des Lernstoffs bedenken, andocken an Bekanntes
- Einbetten in soziale Funktionen und Aufgaben
- Mit allen Sinnen lernen ermöglichen
- Lernen in kleinen Gruppen und mit Spaß!
- Hilfsmittel nutzen
- Kompensationsmöglichkeiten vermitteln

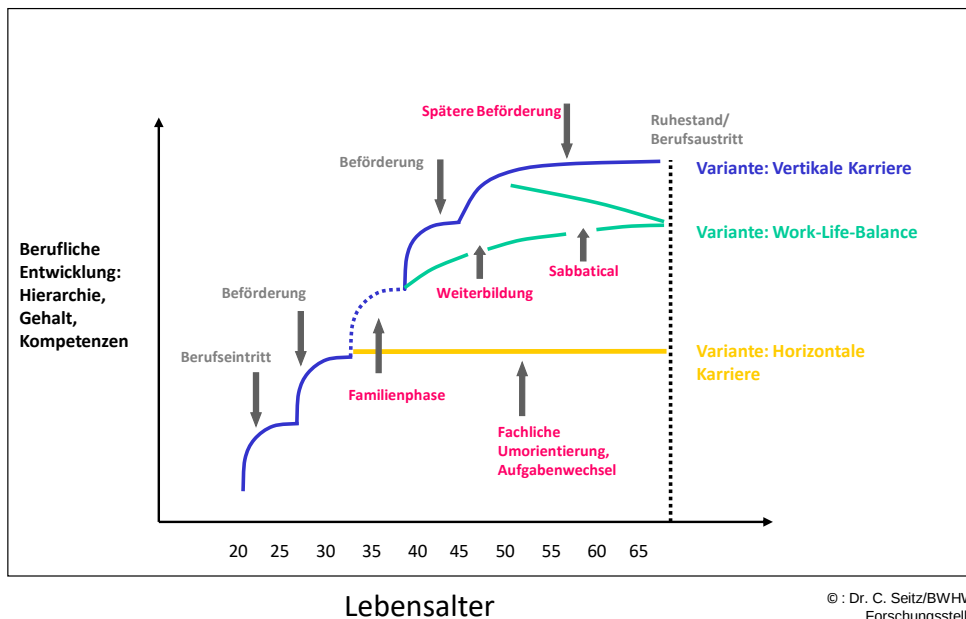


Gute Planung: Perspektiven für den beruflichen Alltag

Rahmenbedingungen in Unternehmen schaffen

- Personalentwicklung berücksichtigt Ältere und Lebensphasen
- Anreize zur Veränderung schaffen: Mentor, Pate, Tandems mit Jungen, verändertes Aufgabengebiet ermöglichen
- Mehr Fachlichkeit zulassen
- Umgang mit Technik fördern ohne Druck
- Bewerbungen Älterer berücksichtigen und fördern
- Fortbildung unterstützen
- Raum für Austausch geben
- Bei langjährigen Mitarbeitern damit rechnen, dass sie mit 63 Jahren in die Rente gehen möchten

Alternative Karrierewege



Perspektiven für den Beruf

Führung von älteren Mitarbeitern

- Arbeitsgewohnheiten Älterer berücksichtigen:
Delegation eines Aufgabengebietes, keine ständige Kommunikation, dies wird als Kontrolle empfunden
- **Werthaltungen** berücksichtigen: Respekt, Wertschätzung, angemessene Kommunikation wird erwartet
- **Ernst nehmen**: Erfahrungen sollten anerkannt und genutzt werden, Feedback zur Arbeitsleistung darf kritisch sein
- **Perspektiven bieten**: persönliche Planung erfragen, gemeinsam Ziele formulieren, verbleibende Arbeitszeit aktiv nutzen
- **Zusammenarbeit** mit Jüngeren unterstützen und einfordern
- **Austausch** und Gespräch über Generationen hinweg fördern
- **Familiäre Aufgaben** Älterer berücksichtigen und Zeit ermöglichen (Eltern pflegen etc.)

Unterstützung bei der persönlichen Planung

- Beratung anbieten: was soll in den nächsten Jahren passieren?
- Fachliche Veränderung unterstützen, nicht locker lassen
- Sportliche Aktivitäten anbieten gemeinsam mit jüngeren Kollegen
- Hilfsangebote für die Pflege der Eltern: Pflegedienste, Beratung, Hilfsdienste, Zeitkonto etc.
- Mediation bei Konflikten ermöglichen
- Seminare/Workshops zur persönlichen Auseinandersetzung mit dem Älterwerden anbieten
- Bieten Sie Raum zur Diskussionen der persönlichen „Work-Life-balance“
- Impulse der Mitarbeiter aufnehmen und umsetzen
- Eigene Defizitorientierung kritisch überprüfen
- Akzeptieren Sie keinen „Starrsinn“, fragen Sie nach!

Persönliche Eigenschaften

Alter als Zustand gibt es nicht,
Altern ist eher ein Prozess, der das
Leben ausmacht.

Wir steuern selbst, wie wir ihn
erleben:

- Fröhlich, fit und aktiv
- Zufrieden, kontemplativ
- Missmutig und enttäuscht
- Abhängig und schwach



© www.clipartfest.com

Hilfreich für ein positives Älterwerden sind Eigenschaften wie Optimismus, positives Denken, Offenheit gegenüber Neuem und persönliche Handlungskontrolle.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ursula Fleckner-Jung
WITRAS
Wetzlarer Institut für Training und Seminare
Hintergasse 5, 35576 Wetzlar
06441-444 605, 0177-8203905, ursula.fleckner@witrass.de



Anhang 3: Die „Übergangsberatung 50Plus“

Gerd Schierenbeck,

Übergangsberater Akademie 50Plus

Die Anzahl älterer Menschen und ihr Anteil an der Bevölkerung nehmen stark zu. In Deutschland wird im Jahr 2035 jeder Zweite über fünfzig Jahre alt sein – das prognostiziert das Statistische Bundesamt. Die Relevanz der Zielgruppe 50plus, wir nennen sie die „Lebenskenner“, wächst also.

Der Übergang zwischen den Lebensphasen „Arbeit und Rente“ ist mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden. So haben Beschäftigte jenseits der 50 in der Regel keine strategische Vorstellung davon, wie sich ihre Zukunft vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen gestalten wird. Viele werden künftig gezwungen sein, bis zur Rentengrenze im Arbeitsverhältnis zu bleiben, um ihre finanzielle Situation bewältigen zu können, oder auch darüber hinaus weiterhin Einkünfte zu erzielen. Das bedingt schon allein der zunehmende Wegfall von Frühverrentungsmodellen. Längere Lebensarbeitszeiten erfordern jedoch ständige Veränderungsbereitschaft und Überlegungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter. Lebensentwürfe müssen neu definiert und mit den Zielen des Arbeitgebers in Einklang gebracht werden.

Unternehmen kommen immer häufiger in die Situation, bei zunehmendem Fachkräftemangel oder gar Arbeitskräftemangel ihre Produktivität mit Beschäftigten 50Plus sichern zu müssen. Da bisher Erfahrungen im Umgang mit überwiegend älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitgehend fehlen, müssen viele Fragestellungen beantwortet werden. Vom Führungsverhalten über die Arbeitsorganisation bis hin zu Kompetenzerhalt und Wissenstransfer – Unternehmen müssen auf breiter Front Veränderungsprozesse initiieren und das Personalmarketing darauf abstimmen.

Die Situation

Zur Erläuterung der Brisanz der demografischen Veränderung mit dem besonderen Blick auf die Zielgruppe der Menschen 50Plus hier einige Zahlen, Daten und Fakten. Die Schaubilder verdeutlichen bezüglich der Anzahl aller Erwerbstätigen, dass der Prozentsatz der über 66-Jährigen bereits 21 % beträgt und der Prozentsatz der über 50-jährigen Erwerbstätigen 46 %. Bei der Zielgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt der Prozentsatz der über 50-Jährigen nur bei 32,2 %. Dies wird sich in den nächsten fünf Jahren und noch einmal verschärft in den nächsten zehn Jahren dramatisch verändern. Dann werden weit mehr als 50 % auch der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über 50 Jahre alt sein.

Ein zweiter Effekt wird durch die demografische Veränderung ausgelöst, das ist das Ausscheiden von ca. 2 Millionen Arbeitskräften durch Verrentung in den nächsten 4 Jahren bis 2020 und weiteren 2,5 Millionen Arbeitskräften bis 2025. Gemäß „Perspektive 2025“ der Bundesagentur für Arbeit gibt es ein Potenzial bei der Zielgruppe der Menschen 55+ bei einer Erhöhung der Erwerbspartizipation von 0,5 bis 1,2 Millionen Menschen.

Genau dieser Zielgruppe mit genau diesem Ziel wenden wir uns mit dem Angebot der Übergangsberatung 50Plus zu.

Wie erhöht man nun die Erwerbspartizipation für diese Zielgruppe?

Wenn man herkömmlich über älter werdende Belegschaften spricht, fallen einem sofort zwei Schlagworte ein, die mit dieser Zielgruppe offensichtlich zu tun haben. Das ist auf der einen Seite die Gesundheit, also die physische und psychische Leistungsfähigkeit und auf der anderen Seite das Wissen, die Kompetenz, der Wissenstransfer. Diese beiden Dinge kann man auch mit dem Modalverb des Könnens übersetzen.

Aber nicht nur das Können beeinflusst die Arbeitsfähigkeit, sondern in gleich großem oder vielleicht größerem Maße auch das Wollen - also die Motivation der Mitarbeiter bis zur Rente zu arbeiten. Diese Motivation wird natürlich in erster Linie von der persönlichen Situation des einzelnen Beschäftigten bestimmt, aber ebenfalls und in gleich großem Maße von der Situation im Unternehmen – Wie werden ältere Beschäftigte wertgeschätzt, werden sie eingebunden in Fort- und Weiterbildung, haben sie eine Perspektive im Unternehmen? Außerdem sind das Dürfen, Sollen und Müssen von ähnlicher Bedeutung für die ganzheitliche Betrachtung der „Arbeitsfähigkeit“.

Diese Überlegungen haben zum Beratungsmodell der Übergangsberatung 50Plus geführt.

Die Übergangsberatung 50Plus

Übergangsberatung 50Plus ist ein Beratungsmodell für Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ermittelt werden individuelle Wünsche, Bedürfnisse und Kompetenzen für die Arbeitsfähigkeits- und Gesundheitserhaltung (Age Management). Verbunden werden die Erkenntnisse mit den jeweiligen Unternehmenszielen. Eingeleitet und umgesetzt werden konkrete Maßnahmen. Ziel ist es, älter werdende Belegschaften zu motivieren und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, ihre Kompetenzen aktiv zu nutzen. Unternehmen werden dadurch attraktiver für ihre Kunden wie auch bei der Gewinnung von Arbeitskräften.

Der Lösungsansatz mit dem Fokus auf Unternehmen

Das innovative und bisher einzigartige Beratungsmodell zur Übergangsberatung 50Plus basiert auf systemischen sowie lösungsfokussierten Ansätzen. Die meisten Unternehmen sind komplexe Gebilde mit vielfältigen Dynamiken. Veränderungsprozesse sind für sie nur dann erfolgreich, wenn neben der Arbeit an Strukturen und Prozessen auch mit sozialen Systemen zusammengearbeitet wird, so dass Lösungen mit den Menschen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Das Übergangsmanagement schaut auf das ganze Unternehmen, auf Teile und vor allem auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine besondere Bedeutung im Übergangsmanagement haben die individuellen Gespräche mit Beschäftigten 50Plus hinsichtlich ihrer beruflichen und privaten Ziele. Themen sind neben der „Unternehmenskultur und dem Wertesystem im Unternehmen“ die Handlungsfelder „Ziel- und Lebensentwurf“, „soziales Umfeld und Familie“, „Gesundheit“, „Kompetenzen und Bildung“, „Finanzen, Recht, Zuverdienst“ sowie „Wohnen 50Plus“. Diese Gespräche geben Impulse für zielorientierte Aktivitäten, ermitteln Stärken und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An der frühzeitigen Lebenszielplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich die weiteren Entwicklungsbedarfe in den betroffenen Unternehmen. Diese analytische wie systematische Vorgehensweise gewährleistet, dass die individuellen Wünsche, Bedürfnisse und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Die Kongruenz beider Perspektiven ist wesentliche Voraussetzung dafür, den demografischen Wandel auf individueller wie auf betrieblicher Ebene erfolgreich zu gestalten. Die Übergangsberatung 50Plus unterstützt ein individuelles Erreichen von Zielen ebenso, wie eine alter(n)sgerechte innovationsfähige Arbeitswelt, indem aus den geclusterten Einzelergebnissen der Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielorientierte Maßnahmen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Die langfristigen Personal- und Wachstumsperspektiven des Unternehmens werden nachhaltig gesichert.

Der Lösungsansatz mit dem Fokus auf die Mitarbeiter

Der Wille bezüglich des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben ist vor allen Dingen eine Frage der Beschäftigung mit der Perspektive der Zukunft, d. h. in der Nacherwerbsphase. Und hier ist der Maßstab nicht das „beschäftigt sein“, sondern die „Zufriedenheit“.

Erst wenn man sich mit der Perspektive in der Nacherwerbsphase beschäftigt hat, sollte man über den Zeitpunkt seiner Verrentung, aber natürlich auch der Aufgabe einer freiberuflichen oder unternehmerischen Tätigkeit nachdenken.

Aus diesem Grunde ist die Übergangsberatung 50Plus ein „Coaching-Gespräch“ bis hin zu einem „Coaching-Workshop“.

Die Fragestellungen in dem Gespräch/in dem Workshop

Lebenszielplanung, soziales Umfeld und Familie

- Wie wird Ihre familiäre und soziale Situation in einigen Jahren sein?
 - Familie/Partnerschaft/Freundeskreis/Vereine/häusliche Pflege der Eltern ...
 - Freizeitinteressen (Hobbys, Ehrenamt ...)
 - Neue Aktivitäten (Reisen, Studieren ...)
 - Lebensziele ...
- Haben Sie über diese Themen bereits in Ihrer Partnerschaft/Familie nachgedacht?

Qualifizierung und Kompetenzen

- Was wollen Sie in Ihrem beruflichen Leben noch erreichen?
 - Was wollen/müssen Sie in Ihrem Leben noch lernen?
 - Welche Qualifizierungen benötigen Sie zur Zielerreichung?
 - Sind Sie noch lern- und veränderungsbereit?
 - Wenn Sie an die Nacherwerbsphase denken, welche Kompetenzen werden Sie dann brauchen?
 - Wie wollen Sie Ihre Stärken dann einsetzen?

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

- Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsbewältigungsfähigkeit ein?
 - Fühlen Sie sich den Arbeitsanforderungen bis zum Rentenalter physisch und psychisch gewachsen?
 - Was tun Sie für den Erhalt Ihrer Leistungsfähigkeit?
 - Welche Aktivitäten im Bereich Bewegung/Ernährung/Entspannung/gesundheitsgerechtes Arbeiten müssten Sie angehen, um Ihre Fitness zu erhalten?

Finanzielle Situation – jetzt und später

- Wie schätzen Sie Ihre zukünftige Finanz- und Vermögenssituation ein?
 - Wie werden Ihre Einnahmen und Ausgaben sich nach der Verrentung verändern?
 - Kennen Sie Ihre Rentenansprüche und die damit verbundene Kaufkraft?
 - Wissen Sie, was eine Vorsorgelücke ist und ob diese bei Ihnen besteht?
 - Sehen Sie Zuverdienstmöglichkeiten nach dem Ausstieg und kennen Sie die Grenzen?

Wohnsituation – jetzt und später

- Wie und wo werden Sie wohnen?
 - Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen Wohnsituation?
 - Wo und mit wem wollen Sie wohnen?

- Welche Wohnwünsche/Wohnform möchten Sie sich erfüllen?
- Wer unterstützt Sie in Krisen?
- Mit wem müssen Sie sich abstimmen?
- Wie viel Geld wollen Sie für das Wohnen ausgeben?
- Wie wichtig ist Wohnen für Sie im Verhältnis zu anderen Aktivitäten?

Beispielhafte Erkenntnisse aus den Gesprächen der Übergangsberatung 50Plus

- Motivationsstand bis zum geplanten Verrentungszeitpunkt
- familiäre Belastung und Beeinträchtigung der beruflichen Leistungsfähigkeit
- Weiterbildungsbereitschaft und -möglichkeit
- Einstellung zu Gesundheit und der Bereitschaft und Möglichkeit etwas dafür zu tun
- Finanzielle Situation in der Nacherwerbsphase und Möglichkeiten zu intervenieren
- Einstellung zum eigenen Altersbild
- Bereitschaft und Möglichkeit in der Nacherwerbsphase beruflich tätig zu sein etc.

Nutzen für Unternehmen:

Unternehmen erhalten Unterstützung in dem Prozess, mit überwiegend älteren Beschäftigten die Innovation und Produktivität des Unternehmens zu sichern. Sie erhalten eine Analyse der Motivations- und Arbeitsbewältigungssituation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 50Plus.

- Die Zukunftsorientierung stellt durch ihre wertschätzende Ausrichtung ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung dar.
- Im Rahmen einer systemischen Beratung werden Unternehmen darin unterstützt, eine strategische Neuausrichtung für ihr Personalmarketing mit den passenden Maßnahmen zu implementieren.
- Die Mitarbeiterproduktivität 50Plus wird durch einen Motivationsschub deutlich angehoben.
- Unternehmen erfahren durch eine gezielte Personalpolitik, die lebensphasenorientiert ausgerichtet ist, eine höhere Arbeitgeberattraktivität.
- Durch die Fokussierung auf die Kompetenzen der Mitarbeiter 50Plus und dazu passende Herausforderungen wird eine hohe Arbeitszufriedenheit erreicht, die u. a. mit der Senkung von Fehlzeiten einhergeht.

Nutzen für Beschäftigte:

- Beschäftigte 50Plus bestimmen ihren Standort, entwickeln Zukunftsvorstellungen und erarbeiten dazu realistische Ziele.
- Mit Unterstützung der Fachberatung werden Strategien zu den persönlich relevanten Handlungsfeldern ausgearbeitet.

- Beschäftigte 50Plus sind zufriedener in ihrer Arbeit, wenn sie die Perspektiven aktiv mitgestalten, wenn sie Aufgaben wahrnehmen, die ihre Wünsche und Kompetenzen berücksichtigen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sensibilisiert für die Stärkung ihres eigenen Kompetenzmanagements und entwickeln eigene zielgerichtete Strategien.

Bundesverband Initiative 50Plus **Bundesverband**
Initiative 50Plus

Der Bundesverband Initiative 50Plus verfolgt mit seiner Initiative Arbeit50Plus in Abgrenzung und Ergänzung zur unternehmensbezogenen Betrachtungsweise einen gesellschaftspolitischen Ansatz, bei dem die Zielgruppe 50Plus mit ihren gesamten Lebensbezügen im Fokus steht.

Akademie 50Plus e. K.

Die Akademie 50Plus e. K. ist Exklusivpartner des Bundesverbandes Initiative 50Plus.

Sie hat das Modell der Übergangsberatung 50Plus entwickelt. Sie bildet die Übergangsberater 50Plus aus und unterstützt sie in der Praxis.



© Monkey Business, Fotolia.com

Übergangsberatung 50Plus

... ein mitarbeiterfokussiertes
Unternehmensberatungsmodell

Gerd Schierenbeck, Landesvorsitzender Niedersachsen

1



Agenda

- Der Bundesverband Initiative 50Plus und die Akademie 50Plus
- Zahlen . Daten . Fakten
- Die Übergangsberatung 50Plus - eine ganzheitliche Betrachtung
- Die Einsatzmöglichkeiten der Übergangsberatung 50Plus



BVI 50Plus e.V.

- gestaltet in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Gruppen und Unternehmen den demographischen Wandel unseres Landes
- fördert Konzepte für lebenslanges Arbeiten und hält den Arbeitsmarkt für ältere Menschen offen
- prüft Produkte und Dienstleistungen auf ihre Tauglichkeit für Menschen 50Plus
- stärkt das bürgerschaftliche Engagement der Zivil-Gesellschaft
- unterstützt unverschuldet in Not geratene Bürger 50Plus

3



BVI 50Plus e.V. - Vernetzung

- Der Bundesverband ist beim Deutschen Bundestag und
- bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) registriert und
- Partner des Deutschen Städte- und Gemeindebundes.
- Partner der INQA / Offensive Mittelstand



4



BVI 50Plus e.V. - Botschafter

Birgit Schrowange, Uschi Glas, Marion Kracht,
Prof. Dr. Ulrike Hellert, Wolfgang Fierek, Ulrike
Wölfel, Dr. Beatrix Behrens, Claire Fisher, Henning
Scherf, Jörg Wontorra, Christian Höppner,
Christian Schenk, Ernst Prost, Dietrich
Hollinderbäumer, Prof. Horst Diener

5



Initiativen des BVI 50Plus

- Initiative Arbeit 50Plus
- Initiative
Verbraucherempfehlung
50Plus
- Initiative Nothilfe 50Plus –
Generationenhilfe

INITIATIVE
ARBEIT 50Plus

Für Verbraucher empfohlen vom

 Bundesverband
Initiative 50Plus

Initiative Not-Hilfe 50Plus – Generationenhilfe

 Bundesverband
Initiative 50Plus



Die Akademie 50Plus

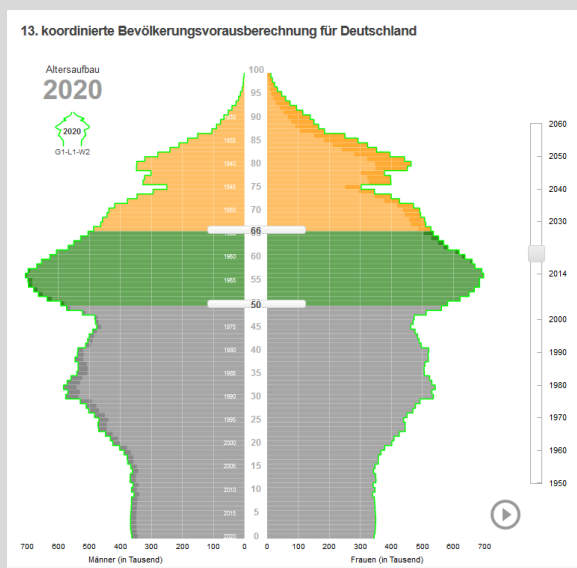
www.akademie50plus.de

©kunicoo_istockphoto.com

7



ZDF - Die Alterspyramide 2020



© Statistisches Bundesamt 2016

Alter	Millionen	Anteil
66+	17,3	21%
18-66	51,8	63%
<18	12,9	16%
Insgesamt	82,0	100%

Alter	Millionen	Anteil
66+	17,3	21%
50-66	20,2	25%
<50	44,4	54%
Insgesamt	82,0	100%

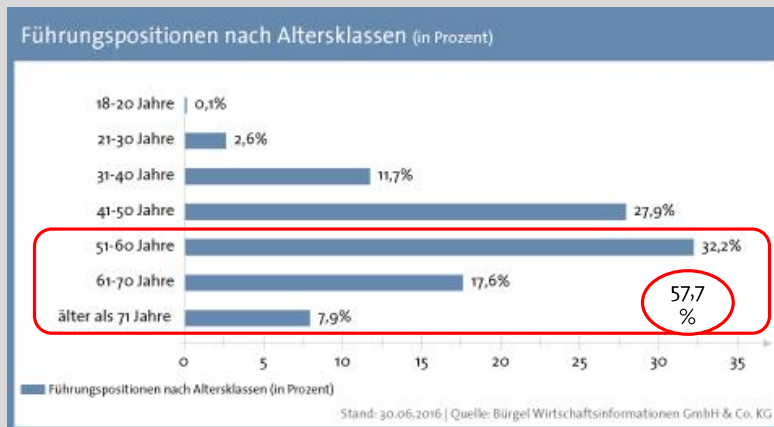
Beschäftigte 2015

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am 31. Dezember 2015

Alter	Millionen	Anteil
< 20 - 50	21,1	67,8%
> 50	10,0	32,2%
Insgesamt	31,1	



ZDF - Führungspositionen und Alter



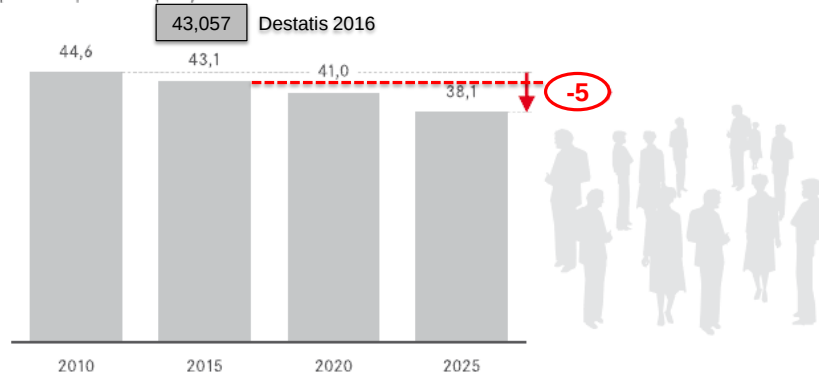
© Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, Stand 30.06.2016



ZDF - Entwicklung Arbeitskräftepotenziale

Das Arbeitskräftepotenzial wird sich bis 2025 um
rund 6,5 Mio. Personen verringern

Erwerbspersonenpotenzial (EPP) in Mio.



QUELLE: IAB: Zuwanderungsbedarf und politische Optionen für die Reform des Zuwanderungsrechts (Hintergrundpapier), Oktober 2010

© IAB: Zuwanderungsbedarf und politische Optionen, Oktober 2010

10



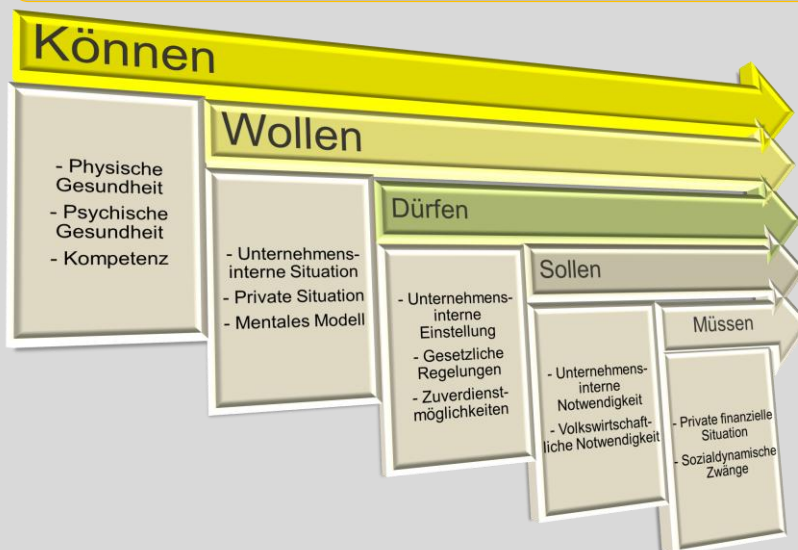
ZDF - Potenziale im demografischen Wandel (gemäß Perspektive 2025)

Handlungsfelder	In Mio.
Schulabgänger ohne Abschluss reduzieren	0,05 – 0,3
Ausbildungsabbrecher reduzieren	0,1 – 0,3
Studienabbrecher reduzieren	0,1 – 0,6
Menschen über 55 Erwerbspartizipation erhöhen	0,5 – 1,2
Frauen Erwerbspartizipation erhöhen die Arbeitszeit TZ-Beschäftigter steigern	0,4 – 0,9 0,3 – 1,2
Zuwanderung Fachkräfte	0,4 – 0,8
Arbeitszeit Vollzeitbeschäftigter steigern	0,4 – 1,1
Ausbildung und Qualifizierung vorantreiben	0,4 – 0,7
Arbeitsmarkttransparenz – Steuern Abgaben	k.A.

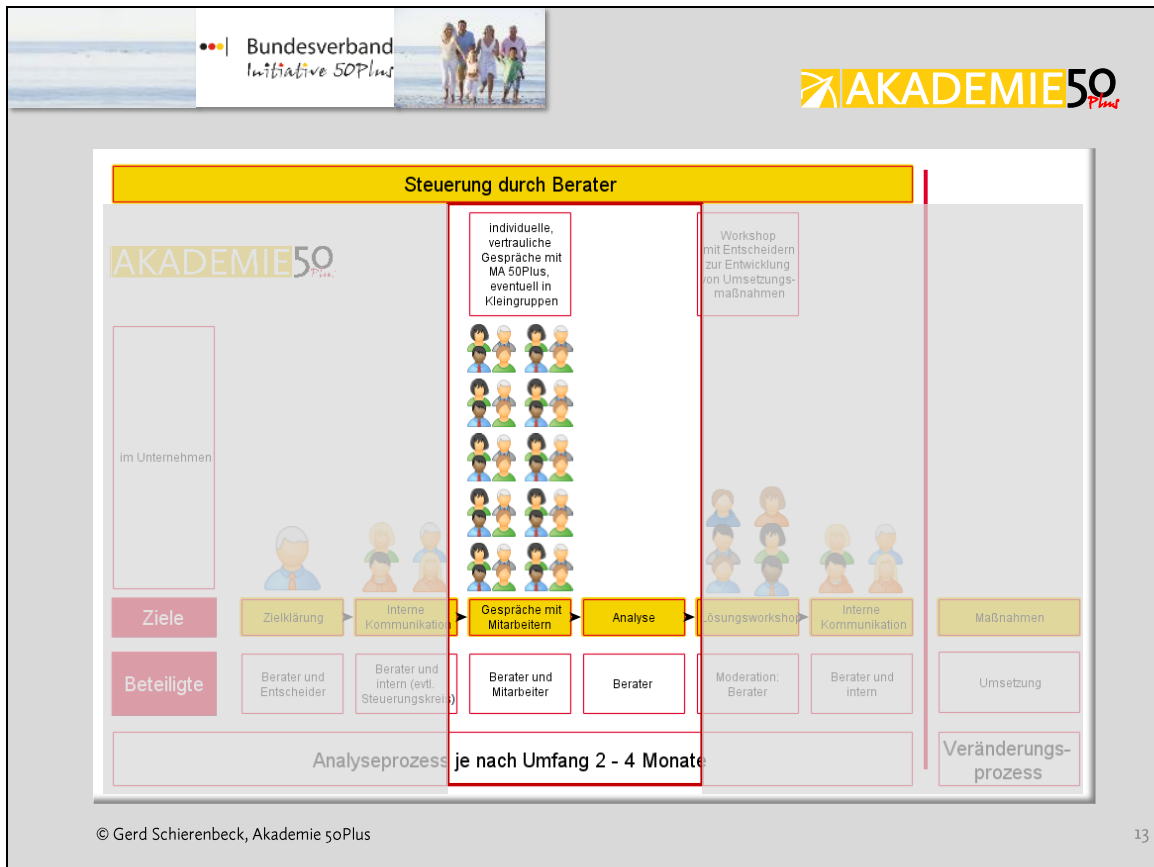
11



Älter werdende Belegschaften und Modalverben?



© Gerd Schierenbeck, Akademie 50Plus



Bundesverband Initiative 50Plus

AKADEMIE 50Plus

Themen im individuell, vertraulichen Gespräch der Übergangsberatung...

... unter der Fragestellung:

- Unternehmenskultur und Wertesystem
- Lebenszielplanung, soziales Umfeld und Familie
- Qualifizierung und Kompetenzen
- Gesundheit und Arbeitsfähigkeit
- Finanzielle Situation – jetzt und später
- Wohnsituation – jetzt und später

14



Unternehmenskultur und Wertesystem

- Wie ist die Wertschätzung in Unternehmen von MA 50Plus
 - Recruitmentverhalten 50Plus
 - Beteiligung an Fort- und Weiterbildung
 - Teamintegration
 - Weiterhin Zielvereinbarungsgespräche
 - Möglichkeit der Freistellung „pflegende Angehörige“
 - etc.



Lebenszielplanung, soziales Umfeld und Familie

- Wie wird Ihre familiäre und soziale Situation in einigen Jahren sein?
 - Familie/Partnerschaft/Freundeskreis/Vereine/häusliche Pflege der Eltern...
 - Freizeitinteressen (Hobbies, Ehrenamt...)
 - Neue Aktivitäten (Reisen, Studieren...)
 - Lebensziele...
- Haben Sie über diese Themen bereits in Ihrer Partnerschaft/ Familie nachgedacht?



Qualifizierung und Kompetenzen

- Was wollen Sie in Ihrem beruflichen Leben noch erreichen?
 - Was wollen/müssen Sie in Ihrem Leben noch lernen?
 - Welche Qualifizierungen benötigen Sie zur Zielerreichung?
 - Sind Sie noch lern- und veränderungsbereit?
 - Wenn Sie an die Nacherwerbsphase denken, welche Kompetenzen werden Sie dann brauchen?
 - Wie wollen Sie Ihre Stärken dann einsetzen?



Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

- Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsbewältigungsfähigkeit ein?
 - Fühlen Sie sich den Arbeitsanforderungen bis zum Rentenalter physisch und psychisch gewachsen?
 - Was tun Sie für den Erhalt Ihrer Leistungsfähigkeit?
 - Welche Aktivitäten im Bereich Bewegung/ Ernährung/Entspannung/gesundheitsgerechtes Arbeiten müssten Sie angehen, um Ihre Fitness zu erhalten?



Finanzielle Situation – jetzt und später

- Wie schätzen Sie Ihre zukünftige Finanz- und Vermögenssituation ein?
 - Wie werden Ihre Ein- und Ausgaben sich nach der Verrentung verändern?
 - Kennen Sie Ihre Rentenansprüche und die damit verbundene Kaufkraft?
 - Wissen Sie was eine Vorsorgelücke ist und ob diese bei Ihnen besteht?
 - Sehen Sie Zuverdienstmöglichkeiten nach dem Ausstieg und kennen Sie die Grenzen?



Wohnsituation – jetzt und später

- Wie und wo werden Sie wohnen?
 - Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen Wohnsituation?
 - Wo und mit wem wollen Sie wohnen?
 - Welche Wohnwünsche/Wohnform möchten Sie sich erfüllen?
 - Wer unterstützt Sie in Krisen?
 - Mit wem müssen Sie sich abstimmen?
 - Wie viel Geld wollen Sie für das Wohnen ausgeben?
 - Wie wichtig ist Wohnen für Sie im Verhältnis zu anderen Aktivitäten?



Beispielhafte Erkenntnisse aus den Gesprächen der Übergangsberatung 50Plus

- Motivationsstand bis zum geplanten Verrentungszeitpunkt
- familiäre Belastung und Beeinträchtigung der beruflichen Leistungsfähigkeit
- Weiterbildungsbereitschaft und -möglichkeit
- Einstellung zu Gesundheit und der Bereitschaft und Möglichkeit etwas dafür zu tun
- Finanzielle Situation in der Nacherwerbsphase und Möglichkeiten zu intervenieren
- Einstellung zum eigenen Altersbild
- Bereitschaft und Möglichkeit in der Nacherwerbsphase beruflich tätig zu sein ... etc.

21



Handlungsfelder der Demografieberatung

- Führung und Unternehmenskultur
- Gesundheit und Arbeitsschutz
- Personalführung und -rekrutierung
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
- Arbeitsorganisation und -gestaltung

plus



- Mitarbeiterorientierte Informationsveranstaltungen, Workshops, Coaching



Vorteile

- Motivation zu einer weiterhin aktiven und verantwortlichen Rolle
- Frühzeitige Ermittlung von Handlungsbedarfen
- Berücksichtigung der einzelnen Erfahrungen, Kompetenzen sowie im Lebenslauf erworbene fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten
- Hilfe bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Lebensstrategie während und nach der Erwerbsphase
- Anstoß des langfristigen Übergangs in die Nacherwerbsphase
- Entwicklung individueller Nacherwerbsaktivitäten

23



Einsatzmöglichkeiten der Übergangsberatung 50Plus

- Mitarbeiterfokussiert mit Rückmeldungen zum Unternehmen, oder
- Nur für die Mitarbeiter als Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase



Übergangsberater 50Plus

- Wo finde ich zertifizierte Übergangsberater 50Plus
- Wie werde ich Übergangsberater 50Plus



- Label für Unternehmen



... vielen Dank!

- www.bvi50plus.de
- www.akademie50plus.de
- [Stellenportal \(www.jobnetzwerk.de/bvi50plus\)](http://www.jobnetzwerk.de/bvi50plus)
- [Bestzeit Plus \(www.50plusleben.com\)](http://www.50plusleben.com)



Quellennachweis

- Folie 1: Bild: © Monkey Business, Fotolia.com
- Folie 7: Bild: © kupicoo, istockphoto.com
- Folie 8: Grafik: © Statistisches Bundesamt 2016
- Folie 9: Grafik: © Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, Stand 30.06.2016
- Folie 10: Grafik: © IAB: Zuwanderungsbedarf und politische Optionen, Oktober 2010
- Folie 12: Grafik: © Gerd Schierenbeck, Akademie 50Plus
- Folie 13: Grafik: © Gerd Schierenbeck, Akademie 50Plus

Anhang 4: Beruf & Alter – Engagiert umsteigen und sanft aussteigen

Michael Bügler, Leiter Personalbetreuung/-entwicklung bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Engagiert umsteigen oder sanft aussteigen – Programm zur Entwicklung neuer Perspektiven für die Arbeitnehmer-Generation 55+



Die Idee

Die Zielgruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird immer wertvoller. Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Motivation sowie die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmergeneration „55+“ langfristig zu erhalten.

Dieses Ziel ist nur mit frühzeitigem Engagement seitens des Unternehmens zu erreichen. Wir haben deshalb ein Konzept entwickelt, das von Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr direkt in Anspruch genommen werden kann.

Die Grundlage dafür bildet eine Fokusgruppenbefragung, in der ältere Mitarbeiter berichten können, welche Aspekte der Arbeitsgestaltung für sie wichtig sind. Daraus werden altersgerechte Maßnahmen abgeleitet. Unter Moderation der Abteilung Personalbetreuung und -entwicklung, Michael Bügler und Ute Wörner, engagieren sich ältere Beschäftigte sowie der Vorstand der Sparkasse. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die fortlaufende interne Kommunikation, die auch die Sensibilisierung der Führungskräfte zum Ziel hat.

Die Inhalte

Erfolgreich realisiert werden konnten bereits die Konzeptbestandteile „Teilzeit im Alter“ und „Umstieg im Alter“. Das Arbeitszeitmodell **„Teilzeit im Alter“** sieht zwei Möglichkeiten vor: Beschäftigte mit 55 Jahren können ihre Arbeitszeit um mindestens 20 % reduzieren und dabei einen Aufschlag von 8 % auf ihr bisheriges Gehalt beziehen. Beschäftigte ab 60 Jahren, die ihre Arbeitszeit um mindestens 40 % verringern, erhalten einen finanziellen Aufschlag von 10 %. Dies gilt auch für Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit in Fortführung der ersten Stufe um weitere 20 % reduzieren. Erste Erfahrungen zeigen: Mitarbeiter, die das Modell des sanften Ausstiegs für sich gewählt haben, betrachten z. B. einen zusätzlichen freien Tag als sehr gewinnbringend.

Unter dem Motto **„Umstieg im Alter“** beraten die Personalreferenten der Kreissparkasse die Beschäftigten, wenn sie nach langjähriger Tätigkeit mit Führungsverantwortung oder im Ver-

trieb einen anderen Arbeitsplatz suchen. Diese individuelle Hilfe ermöglicht es den Mitarbeitern, die neue Tätigkeit für die letzten Jahre ihrer Berufstätigkeit auszuüben.

Eingeleitet wird ein solcher Umstieg idealerweise über eine **Hospitation** und ein daran anschließendes **Entwicklungsprogramm**. Hospitationen ermöglichen das Kennenlernen anderer Bereiche und Aufgabengebiete. Über ein funktionsspezifisches Entwicklungsprogramm wird dann der Einstieg in eine neue Stelle gezielt vorbereitet. Neben dem o. g. Angebot einer arbeitszeitorientierten Übergangsphase haben wir über diesen Baustein auch eine Möglichkeit geschaffen, aufgabenorientiert „sanft auszusteigen“.

Ein Plus: Die Bestandteile sind kombinierbar. So kann ein Beschäftigter zunächst den Ausstieg aus einer Führungsposition wählen und ergänzend seine Arbeitszeit reduzieren. Weiter besteht die Möglichkeit des Umstiegs, z. B. aus dem Vertrieb ins Back Office.

Bei kleinen Teams mit speziellem Fachwissen stellt eine Reduzierung des Beschäftigungsgrads bzw. eine Umsetzung oftmals eine Herausforderung dar. Eine der zu lösenden Fragen ist: Wie können die Aufgaben, die durch die Reduzierung des Beschäftigungsgrads eines älteren Mitarbeiters frei werden, auf das restliche Team umgelegt werden?

Ein Ansatz lautet: Nachwuchskräfte, die sich in Entwicklungsprogrammen befinden, werden vermehrt dort eingesetzt, wo ein älterer Beschäftigter seine Arbeitszeit reduziert. Die Chance für die jungen Kollegen: Der Mitarbeiter wächst schneller in die Praxis hinein.

Im Weiteren bieten wir spezielle **Seminare** für Ältere an. Zum einen sollen die älteren Beschäftigten hierüber arbeitsbegleitend einen Input erhalten, der auf den Ausbau und den richtigen Einsatz ihrer Potenziale abzielt. Zum anderem gibt es Angebote mit dem Ziel, das geistige Wohlbefinden und die körperliche Gesundheit der 55plus-Beschäftigten zu fördern.

Sehr gut angenommen wird das Angebot eines Coachings von Älteren durch Jüngere (Auszubildende) im IT-Bereich (Smartphone und Tablet). Im Weiteren gibt es Beratungsangebote für ältere Beschäftigte in Bezug auf den Faktor Finanzen.

Für alle Beschäftigten ab 60 wird eine Begleitung mit dem Thema „Aufbruch in eine neue Zeit“ angeboten (intern und extern). Diese soll auf den Ruhestand vorbereiten.

Wichtig ist uns in Bezug auf eine **altersfreundliche Unternehmenskultur** im Generellen, dass über unser Konzept **laufend informiert** wird. Dabei ist vor allem auch wichtig, dass die Führungskräfte entsprechend sensibilisiert werden. Unter anderem wurden alle Führungskräfte auch zum Thema „altersgerechter Führungsstil“ informiert.

Alle Bereichsleiter haben eine Demografie-Übersicht zu den Mitarbeitern in ihrem Bereich bekommen. Auf dieser Basis und anhand eines Gesprächsbogens wurde mit allen Mitarbeitern ab 60 Jahren vor Ort verpflichtend ein Gespräch geführt – zu den Planungen in den

kommenden Jahren. Den Mitarbeitern ab 55 Jahren wurde dies ebenso angeboten (freiwillig). Auf Basis der Gespräche vor Ort können die Mitarbeiter dann vertiefende Gespräche zu Detailfragen mit den Personalreferenten vereinbaren. Ergänzt wird dieses Beratungspaket durch das Inhouse-Angebot einer Rentenberatung mit einem Vertreter der „Deutschen Rentenversicherung“.

Neben den individuellen Beratungsterminen laden wir einmal jährlich alle Beschäftigten 55+ zu einer Veranstaltung ein, in welcher über den Stand des Gesamtkonzeptes „Beruf und Alter“ informiert wird. Bei dieser Infoveranstaltung erhalten die Beschäftigten zum Abschluss einen „Reflektionsbogen“, der zu einer vertiefenden Beschäftigung mit diesem Thema anregen soll.

Die weiteren Planungen

Zum weiteren Ausbau des Gesamtkonzeptes werden Maßnahmen wie die Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos, einer altersngerechten Gestaltung des Arbeitsplatzes (z. B. größerer Bildschirm für Ältere), spezielle Angebote im Rahmen von „Beruf und Gesundheit“ und der Aufbau von Wissensdatenbanken in einzelnen Bereichen diskutiert.

Aktuell ist auch angedacht, die Freistellung für das Ehrenamt bei älteren Beschäftigten auszuweiten. So stellt die Kreissparkasse Mitarbeiter, die sich ehrenamtlich engagieren, für bis zu 2,5 Arbeitstage frei – bei älteren Beschäftigten ist nun eine erweiterte Freistellung von bis zu 5 Arbeitstagen angedacht. Diese verlängerte Freistellung soll dann gewährt werden, wenn ein älterer Mitarbeiter sich neu für ein Ehrenamt entscheidet.

Fazit

Mit dem vorliegenden Konzept gestalten wir eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewinnbringende Übergangsphase. Sie ermöglicht nicht nur einen sanften Ausstieg, sondern eröffnet auch die Chance, im Alter nochmals umzusteigen – und das begleitet durch Hospitationen und PE-Programme. Durch die Kombinierbarkeit der Module werden vielfältige Wahlmöglichkeiten für ältere Beschäftigte eröffnet: von der Weiterbildung und -entwicklung bis hin zum sanften Ausscheiden.

Beruf und Alter

Engagiert
umsteigen und
sanft aussteigen –
ein Konzept für die
Generation 55+



Agenda

1. Die KSK Esslingen-Nürtingen in Zahlen
2. Die lebensphasenorientierte Personalbetreuung und –entwicklung
3. *Der Baustein „Beruf und Alter – Engagiert umsteigen und sanft aussteigen – ein Konzept für die Generation 55+ „*

1.

Die KSK Esslingen- Nürtingen in Zahlen

Bilanzsumme:
8,1 Mrd. Euro

Standorte:
107

Auszubildende:
97

Kundeneinlagen:
9,3 Mrd. Euro



Konten:
über 750.000

Kundenkredite:
5,3 Mrd. Euro

Filialen:
72

Mitarbeiter:
1551

2.

Die lebensphasen-orientierte Personalbetreuung und –entwicklung

Zum Begriff:

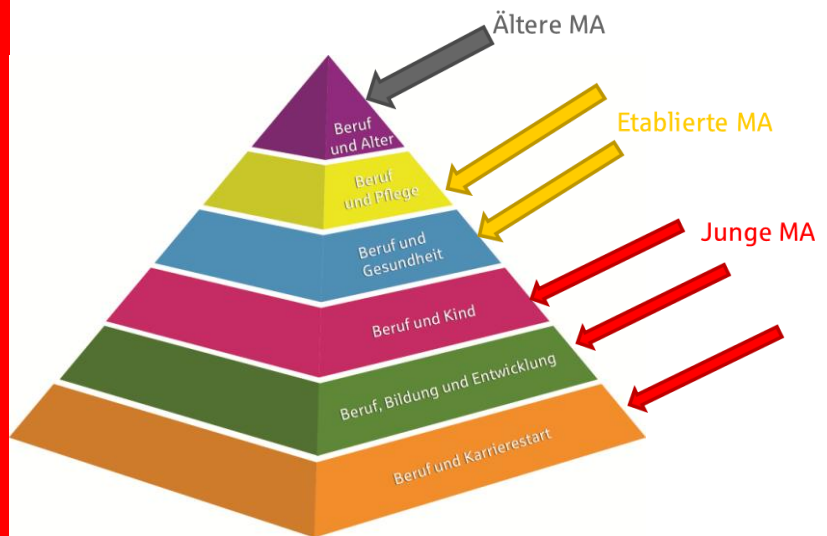
Lebensphasen-orientierte Personalbetreuung

Lebensphasenorientierte Personalbetreuung heißt für uns auf die **unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter** in den einzelnen Lebensphasen **individuell einzugehen**.

- **Junge Mitarbeiter** (Auszubildende, Karrierestarter, junge Talente, Mitarbeiter mit junger Familie)
- **Etablierte Mitarbeiter** (Mitarbeiter mit beruflicher Routine, MA, für die der Baustein Gesundheit zunehmend wichtig wird, Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Elternteilen...)
- **Ältere Mitarbeiter** (mit verschiedenen Wünschen und verschiedenen Lebensentwürfen, was das Thema Ausstieg, Rente oder auch Weiterarbeit nach der Rente angeht)

Bausteine für die verschiedenen Lebensphasen und Bedürfnisse

Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen



08.09.2016

7

3.

Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

08.09.2016

Beruf und Alter

8

Ausgangssituation

Was hat uns veranlasst, diesen Baustein zu konzipieren?

- Der Anteil von älteren MA ist in kurzer Zeit enorm angestiegen - durch den Wegfall der sehr beliebten Altersteilzeit in Form eines „Blockmodells“
- Es gab (und gibt nach wie vor) wenig konkrete Konzepte vom Gesetzgeber

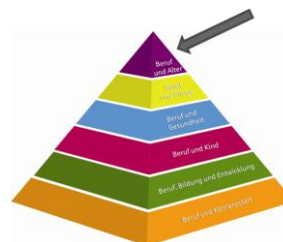
08.09.2016

9

Zielsetzung des Bausteins

- Rahmenbedingungen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation bis ins hohe Alter schaffen
- Einen Ausstieg – bzw. ggf. auch Umstieg - im Alter entsprechend dem individuellen Lebensentwurf ermöglichen

 **dabei vor allem den **sanften Ausstieg**, - also**
den gleitenden Übergang - in die Rente ermöglichen



08.09.2016

10

Die Inhalte des Bausteins im Überblick

- Sanfter Ausstieg = „Echte Teilzeit im Alter“
- Hospitationen und Entwicklungsprogramme auch für Ältere
- Umstieg im Alter (auch: Stellenausschreibungen mit Fokus auf erfahrene Mitarbeiter)
- Angebote von Seminaren und Workshops speziell für Ältere
- Demografie-Gespräche mit allen MA ab 55 Jahren
- Laufende Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter, durch regelmäßige Kommunikation des Themas mit Praxisbeispielen (Berichte von Betroffenen)
- Laufende Weiterentwicklung der Bausteine durch ein regelmäßiges Zusammentreffen und Austausch von Ideen in der Fokusgruppe

**Sanfter Ausstieg
=
„Echte Teilzeit im Alter“**

Angebot von 2 Stufen:

- Erste Stufe: Mitarbeiter ab 55 Jahren:

Bei mindestens 20 % Reduktion im Beschäftigungsgrad wird dies mit einem Aufschlag von 8 % versehen.

- Zweite Stufe: Mitarbeiter ab 60 Jahren

Bei mindestens 40 % Reduktion im Beschäftigungsgrad: 10 % Aufschlag; dies gilt auch für MA, die in Fortführung der ersten Stufe um weitere 20 % reduzieren.

08.09.2016

14

Rahmenbedingungen

Wenn MA bereits in Teilzeit arbeiten, so werden die 8 bzw. 10 % auf Basis des durchschnittlichen BG der letzten 5 Jahre gerechnet. Die Reduktion muss dann bei weiteren 20 bzw. 40 % liegen.

Rahmenbedingungen:

- Grundsätzlich 20 Jahre Betriebszugehörigkeit
- Die Teilzeit muss im Einklang mit den betrieblichen Erfordernissen stehen. Jeder Fall ist damit individuell zu prüfen.
- Eine Wiederaufstockung ist nur möglich soweit dies betrieblich möglich und erforderlich ist

08.09.2016

15

Sanfter
Ausstieg:

Teilzeit im
Alter

Ein Rechenbeispiel EG 9, Stufe 6

	Gehalt BG aktuell 100,00%	Gehalt BG reduziert 80,00%	Gehalt BG reduziert 80,00% + Ausgleich (8/10%)
Grundvergütung (14X)	3.931,43	3.145,14	3.145,14
Besitzstand (Kind) (12x)		0,00	0,00
Zulagen (Strukt., IS, Pz) (14x)		0,00	0,00
Ausgleichszulage ZVK (14x)	8,00%		314,51
Führungszulage (12x)		0,00	0,00
Ausgleichszulage	8,00%		0,00
Funktionszulage (12x)		0,00	0,00
Ausgleichszulage	8,00%		0,00
Zwischensumme Zulagen	0,00	0,00	0,00
Gesamt	3.931,43	3.145,14	3.459,66
Differenz zu bisher		-786,29	-471,77

Hospitationen und
Entwicklungsprogramme

Engagiert umsteigen

Engagiert umsteigen

Option eines beruflichen Umstiegs im Alter;
ggf. Rücktritt in die zweite Reihe (z. B. „raus
aus der Führung“ oder „raus aus dem Vertrieb“)

**= Angebot eines aufgabenorientierten,
sanften Ausstiegs**

- Erster Schritt: Kennenlernen anderer Bereiche und Aufgabengebiete durch ein bis mehrtägige Hospitationen
- Zweiter Schritt: Vorbereitung des Umstiegs durch ein funktionsspezifisches Entwicklungsprogramm

Umstieg im Alter:

Stellenausschreibungen mit Fokus
auf erfahrene Mitarbeiter

Stellenausschreibung: Referent Steuern (m/w), Abteilung Rechnungswesen



Bewerbung bis: 8. Juli 2015

Stelle:	Bereich Unternehmenssteuerung Abteilung Rechnungswesen - Referent Steuern (m/w)
Aufgabenschwerpunkte, Anforderungen, Vergütung:	SB Referent Steuern (m_w).pdf
Ansprechpartner:	Meike Huskamp, Telefon: 44554 Sabrina Munz, Telefon: 44251
Sonstiges:	• Bei entsprechender Leistung und Engagement haben Sie die Perspektive zum Seniorreferent ernannt zu werden. • Mit dieser Ausschreibung richten wir uns v.a. auch an langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit langjähriger Tätigkeit und entsprechender Erfahrung in unserem Hause (im Rahmen unseres Konzeptes zu "Beruf und Alter")

- Mit dieser Ausschreibung richten wir uns v.a. auch an langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit langjähriger Tätigkeit und entsprechender Erfahrung in unserem Hause (im Rahmen unseres Konzeptes zu "Beruf und Alter")

Angebote von Seminaren und Workshops speziell für Ältere

Angebote von Seminaren und Workshops speziell für Ältere

- Personal-Gesundheitscheck ab 55 +
- Chancen 55Plus
- Work-Life-Balance
- Faktor Finanzen
- Abschied von der Erwerbsarbeit – Aufbruch ins Morgen

Personal-Gesundheitscheck	
Ziel:	Ziel dieses Checks ist, Mitarbeitern ab 55 Jahren einen Überblick über die diversen Möglichkeiten im Bereich Gesundheit, Fitness und Ernährung zu geben.
Inhalte:	• Individuelles Einführungsgespräch, Anamnese (physiotherapeutisch, osteopathisch, sporttherapeutisch) • Eingangstest, z.B.: ○ Fitnesstest (z.B. Ergometer) ○ Muskeltest ○ Mobilitäts- bzw. Dehntest ○ Blutdruckmessung, Kardiotest • „Retest“ -> Nachkontrolle und Betreuung nach ca. 6-8 Wochen • Beratung im Bereich Gesundheit/Körper/Ernährung (individuell, ganzheitlich, praxisnah, zielorientiert, flexibel) • Ergonomie am Arbeitsplatz • Erstellung individuell abgestimmter Trainingspläne für Zuhause und am Arbeitsplatz (aus dem Bereich Entspannung, Physiotherapie, Sporttherapie) • Ernährungsberatung • Laufkurs, Walking-Kurs
Dauer:	2 mal 2 Stunden; Termin nach Absprache
Durchführung:	Ulrich Schneider (Physio Esslingen – Zentrum für Physiotherapie)

Chancen 55 plus	
Seminarziel:	In diesem Workshop werden Sie sich über Ihre persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten klar und entwickeln ein verbessertes Selbstverständnis und Selbstvertrauen als „älterer Mitarbeiter“. Sie entdecken Perspektiven für Ihre letzte Arbeitsdekade und darüber hinaus. Zudem planen Sie konkrete Schritte, um diese Ziele umzusetzen.
Seminarinhalte:	• Lebensphasen nach Romano Guardini – Chancen und Risiken • Wissensexplosion und Entwicklungsgeschwindigkeit – wie gehe ich damit um? • Was bringe ich bisher mit? Erfahrungen – Fähigkeiten – Potenziale • Die persönliche Berufs- und Lebenskurve • Übersicht über seine Persönlichkeitsstärken gewinnen • Mein optimales Umfeld für gute Leistungen • Was mir wirklich wichtig ist – mein Wertekonzept • Die persönliche Berufs- und Lebensvision entwerfen • Die kreative Reise in 5-Jahresschritten zur Erreichung der Lebensziele • Die konkrete Umsetzung der nächsten Schritte erarbeiten • Wer unterstützt mich auf dem Weg: Umsetzungsbegleitung • Mentoring als Wachstumsbegleitung für jüngere Mitarbeiter
Dauer:	2 Tage; Termin wird fixiert sobald genügend Anmeldungen vorliegen
Durchführung:	Martin Fischer

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen
 08.09.2016
24

Work-Life-Balance	
Seminarziel:	Es werden persönliche Strategien erarbeitet, mit deren Hilfe es gelingt, berufliches Engagement und Leistungserfolg mit einem Mehr an Zufriedenheit und Lebensqualität zu vereinbaren
Seminarinhalte:	• Wie reagiere ich auf Belastungs- und Krisensituationen? • Was sind meine Energiequellen für berufliche und beruflich-private Balance? • Wie formuliere ich positive Ziele, um Zukunftsfreude und subjektiven Sinn zu erhalten? • Wie lerne ich, besser mit Niederlagen und Frustrationen umzugehen? • Wie kann ich beruflichen Burn-out vermeiden? • Wie stärke ich meine physische und psychische Gesundheit und Energie? • Wie setze ich Techniken für Entspannung und Stressmanagement gezielt ein, um meine berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten?
Dauer:	Dauer: 2 Tage 24.11. bis 25.11.2015
Durchführung:	Prof. Dr. Gerd Tschauder

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen
 08.09.2016
25

Faktor „Finanzen“	
Seminarziel:	Für die individuelle Lebensplanung ist es wichtig, zu wissen, wie es um die monetäre Situation bei der gesetzlichen und ZVK-Betriebsrente steht. Mit Blick auf den beabsichtigten Rentenbeginn und an Hand der individuellen Daten erarbeiten wir gemeinsam die Zahlen.
Seminarinhalte:	• Handhabung des „Rentenbeginnrechners DR-Bund“ • Erläuterung der bisherigen Rentenbiographie - Rentenauskunft DR-Bund erforderlich - Jahresmeldung ZVK-Betriebsrente erforderlich • Was bringt mir 1 Jahr weiter arbeiten an Rente und Betriebsrente? • Gemeinsame Hochrechnung bis zum voraussichtlichen Renteneintritt • Analyse und Hinweis auf Besonderheiten (z.B. PKV, fehlende Jahre, Antrag Schwerbehinderung etc.) • Sofern eine Teilzeit nach unserer betrieblichen Regelung (55+) ein Thema ist, kann deren Auswirkung auf die Rente transparent gemacht werden.
Dauer:	Individuelle Beratung; Termine nach Absprache
Durchführung:	Sandra Wohlhaupt, ggf. auch Ute Wörner, Michael Bügler

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

08.09.2016

26

Abschied von der Erwerbsarbeit – Aufbruch ins Morgen	
Seminarziel:	Der neue Lebensabschnitt nach dem Ende der Berufstätigkeit bringt für allein oder in Partnerschaft lebende Menschen Änderungen in der Lebenssituation und fordert deshalb eine Neuorientierung. Ziel des Seminars ist, mit dieser Situation besser umgehen zu können.
Seminarinhalte:	• Was verändert sich mit dem Ausscheiden aus dem Beruf: Ein neuer Lebensabschnitt – die neue Freiheit? Aufgaben und Chancen für die Zukunftsgestaltung • Welche Wünsche und Befürchtungen habe ich: die neue Lebensphase und mein/ unser Lebensgefühl • Wie gelingen Gespräche: Anregungen zum achtsamen Umgang miteinander • Lebenszeit und Lebenssinn: Wodurch kann Berufsarbeit sinnstiftend ersetzt werden? Wie soll die Freizeit gefüllt werden? • Wie den Berufsabschied gestalten: die hilfreiche Rolle von Ritualen für Lebensübergänge • Nähere Informationen auch unter: http://www.tp50plus.de/
Dauer:	3 Tage Termin: 11.11. – 14.11.2015
Durchführung:	Evangelischen Akademie Bad Boll

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

08.09.2016

27

Demografie-Gespräche mit allen MA ab 55 Jahren

Alle Bereichsleiter haben eine Auswertung zur Demografie
in ihrem Bereich bekommen

Demografiegespräch mit	
Mitarbeiter 60 +	
Mitarbeiter 55 +	

Es wurden Gesprächsbögen entwickelt
anhand derer die Führungskräfte mit
ihren MA bezüglich deren Planungen
ins Gespräch gehen können

Name des Mitarbeiters:	
Geboren:	
Funktion:	

1. Wie sehen Ihre Planungen in den kommenden Jahren aus?

2. Kennen Sie Ihre Möglichkeiten?
Rentenbeginn, Konzept 55+ Teilzeit im Alter

3. Welche Wünsche haben Sie?

4. Wobei können wir Sie unterstützen?

• Anforderung aktueller Versicherungslauf
☐ ja ☐ nein

• Berechnung früherster Rentenbeginn
☐ ja ☐ nein

5. Wünschen Sie ein Gespräch mit dem Bereich Personal?
☐ ja ☐ nein

Kopie an Personalreferent weitergeleitet am:

Datum, Name Führungskraft, OE

Laufende Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter, durch regelmäßige Kommunikation des Themas mit Praxisbeispielen (Berichte von Betroffenen)

Führungs- kräfte informieren und sensibilisieren

Das Führungsverhalten von Vorgesetzten ist ein wesentlich signifikanter Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr*

Daher ist es wichtig, die Führungskräfte laufend zu sensibilisieren, was das Thema „Beruf und Alter“ angeht.

Ilmarinen & Tempel (2002)

Die Mitarbeiter laufend informieren

Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen



Ein freier Tag als „Ruhebank“

Ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten – mittlerweile haben 37 Kollegen von dem Angebot Gebrauch gemacht. Zwei von ihnen berichten von ihren Erfahrungen.

Ausgezeichnet

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.



Michael Schatz (links) und seine Partnerin (rechts) sitzen auf der Terrasse der „Ruhebank“.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Auch Claudia Oster hat sich für das Angebot entschieden. Sie arbeitet seit dem 1. Januar 2016 in Teilzeit. Sie hat sich für das Angebot entschieden. Sie arbeitet seit dem 1. Januar 2016 in Teilzeit. Sie hat sich für das Angebot entschieden. Sie arbeitet seit dem 1. Januar 2016 in Teilzeit.

Unter einer Wertschätzung hat Michael Schatz seine Arbeitszeit reduziert. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden.

Mit der Organisation seiner Teilzeitarbeit hat Michael Schatz seine Arbeitszeit reduziert. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden.

08.09.2016

32

Bericht in der Hauszeit- schrift

Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen



Wechseljahre

Fit und gesund, motiviert und engagiert umsteigen oder sanft aussteigen – neue Perspektiven für die Arbeitnehmer-Generation 55+

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

Kurt Rottenfußer

→ vom Vertrieb in die zweite Reihe

Jahrgang 1956, seit 1978 bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen. Seit 2016 ist er in der zweiten Reihe tätig. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden.

Thomas Roy

→ vom Vertrieb in die zweite Reihe

Jahrgang 1955, seit 1980 bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen. Seit 2016 ist er in der zweiten Reihe tätig. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden. Er hat sich für das Angebot entschieden.

Ein Fragen aus der Personalabteilung

Wie kann ich die Personalabteilung erreichen?

Die Personalabteilung ist unter der Telefonnummer 07141 12345 erreichbar. Sie ist unter der Telefonnummer 07141 12345 erreichbar. Sie ist unter der Telefonnummer 07141 12345 erreichbar. Sie ist unter der Telefonnummer 07141 12345 erreichbar.

Echte Teilzeit im Alter

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen hat sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, ein spezielles Angebot geschaffen. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen, die ab dem 55. Lebensjahr in Teilzeit arbeiten, erhalten ein spezielles Angebot. Das Angebot ist als „Ruhebank“ bekannt.

08.09.2016

33

Broschüre für alle MA 55+

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

Umsteigen, kürzer treten,
aussteigen – Perspektiven
für Mitarbeiter ab 55



Beruf und Alter? Kein Problem!

Ihre Erfahrung wird in Zukunft noch länger gebraucht, denn die Lebensarbeitszeit verlängert sich und qualifizierte Nachwuchskräfte sind zunehmend knapp. Angesichts dieser Entwicklung wird die „Vereinbarkeit von Beruf und Alter“ immer wichtiger. Wir haben das Thema deshalb auf die Tagesordnung gesetzt und ein Konzept für Mitarbeiter über 55 Jahre entwickelt. Das Programm soll den beruflichen Umstieg im Alter erleichtern und einen sanften Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen.

Bausteine des Konzepts

- Sanfter Ausstieg: Teilzeit im Alter – Gerne erstellen wir Ihnen eine Berechnung
- Fokusgruppe Beruf und Alter – Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme
- Modell „Engagiert umsteigen“
- Angebote zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit
- Hospitationen und Entwicklungsprogramme
- Stellenausschreibungen mit Fokus auf erfahrene Mitarbeiter

Ausführliche Informationen finden Sie
im Informat (Mitarbeiterhandbuch)

Ihre Ansprechpartner: Abteilung Personalbetreuung/-entwicklung für Fragen zu den Bausteinen des Konzepts:



Ute Wörner
0711 398-44714
ute.worner@kss-es.de



Michael Bugler
0711 398-44814
michael.bugler@kss-es.de



Abteilung Personalservice für Fragen zum
Thema Rente, TV FlexAZ, ZVK:
Sandra Wohlfahrt
0711 398-44353
sandra.wohlfahrt@kss-es.de

08.09.2016

34

Zusammenfassung

 Kreissparkasse
Esslingen-Nürtingen

08.09.2016

35

Zum Stand der Umsetzung nach knapp 3 Jahren



- Bis dato haben wir 55 MA für unser internes Modell einer echten Altersteilzeit gewonnen (insgesamt haben wir ca. 281 MA über 55; das bedeutet, dass bereits
- 20 % der berechtigten, älteren MA das Angebot genutzt haben).
- Durch den Preis der Hertie-Stiftung (erster Platz bei dem Wettbewerb „Arbeit und Alter“ bundesweit) haben wir eine hohe Akzeptanz für das Thema Beruf und Alter im Haus erzielt.

08.09.2016

36

Zum Stand der Umsetzung nach knapp 3 Jahren



- Der Vorstand steht hinter dem Konzept einer altersfreundlichen Unternehmenskultur. Damit haben wir die große Chance, dass der laufende Ausbau dieses Bausteins und alle damit verbundenen Maßnahmen grundsätzlich positiv aufgenommen werden (z. B. erweiterte Freistellung für ein Ehrenamt ab 60 Jahren)
- Die weiteren Angebote zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Motivation (Gesundheits-Check etc.) wurden sehr stark frequentiert und werden vor diesem Hintergrund aktuell erweitert angeboten (Gesundheits-Check künftig bereits ab 50 Jahren)

08.09.2016

37

Was ist der Mehrwert des Konzepts?

Aber auch die älteren Mitarbeiter sind auf der Gewinnerseite:

- Sie haben in Bezug auf Einsatzgebiete und Arbeitszeiten mehr Wahlmöglichkeiten
- Ihre körperliche und mentale Gesundheit wird gefördert
- Sie werden zufriedener mit ihrer Tätigkeit und ihrem eigenen Lebensentwurf

Vielen Dank
für

Ihre
Aufmerksamkeit.

Ansprechpartner:

Michael Bügler
Personalbetreuung/-entwicklung (727)
Bereich Personal

Telefon: 0711 398-44814
Telefax: 0711 398-44654
michael.buegler@ksk-es.de

Anhang 5: Liste der Teilnehmenden

Teilnehmende	Institution/Organisation
Christian Adams	Zwischen Arbeit und Ruhestand (ZWAR) e. V., Zentralstelle NRW
Dr. Alexander Böhne	Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Abteilung Arbeitsmarkt
Michael Bügler	KSK Esslingen-Nürtingen, Personalbetreuung/-entwicklung
Christine Freymuth	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Ursula Fleckner-Jung	Wetzlarer Institut für Training und Seminare (WITRAS)
Barbara Kahler	Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. Arbeitsfeld IV „Altenhilfe, Pflege, Rehabilitation, Gesundheit und Grundsatzfragen des Sozialrechts“
Dr. Ludger Klein	ISS-Frankfurt a. M.
Dr. Rüdiger Koch	Betriebsratsvorsitzender a.D. bei Merz Pharma Frankfurt
Peter Kupferschmid	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Benjamin Landes	ISS-Frankfurt a. M.
Maike Merkle	ISS-Frankfurt a. M.
Gerd Schierenbeck	Akademie 50plus
Klaus Schmitz	Stadt Nürnberg, Amt für Senioren und Generationenfragen
Prof. Dr. Jürgen Wolf	Hochschule Magdeburg-Stendal; Alternswissenschaft
Ursula Woltering	Stadt Ahlen, Fachbereich Jugend und Soziales / Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS)