



Zentrum für
zivilgesellschaftliche
Entwicklung



SENIOR CAPITAL
Future is built on your experience

gefördert von:



Erfüllte Lebenszeit – aktiv in der nachberuflichen Phase

***Handreichung für
Kommunen und Arbeitgeber***



Zentrum für
zivilgesellschaftliche
Entwicklung

Das zze ist das Kompetenzzentrum für bürgerschaftliches Engagement, Good Governance und unternehmerische Verantwortung. Durch unabhängige Forschung, Beratung und Qualifizierung unterstützen wir Bund, Länder und Kommunen, den Dritten Sektor und andere Organisationen. Unser gemeinsames Ziel ist es, zivilgesellschaftliche Prozesse in Deutschland und Europa zu gestalten. Unsere Gesellschaft verändert sich. Ihren Akteuren Staat, Unternehmen und Bürgerschaft wachsen neue Aufgaben und Bedeutungen zu. Ihre Struktur ist dem demografischen Wandel unterworfen und ihre Handlungsfähigkeit steht vielfältigen wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber. Und nicht zuletzt steht ihr Zusammenhalt auf dem Prüfstein. Wir beobachten und analysieren diese gesellschaftlichen Trends, evaluieren Lösungsansätze in Form von Modellprogrammen und formulieren Szenarien und Strategien. So begleiten wir neue Entwicklungen und Prozesse in der Zivilgesellschaft auf deutscher und europäischer Ebene.

Kontakt / Impressum

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) im FIVE e.V.
Prof. Dr. Thomas Klie, Silke Marzluff, Eva Hänselmann
Bugginger Str. 38
79114 Freiburg
Tel.: +49 (0)761 47812-14
Fax: +49 (0)761 47812-699
E-Mail: info@zze-freiburg.de
Web: www.zze-freiburg.de

Textredaktion und Gestaltung: Thomas Goebel, Freiburg
Druck: Poppen & Ortman KG
Freiburg, 2014

Bildnachweise

Titel: iStock.com/Pushlama; S. 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18: privat

Das Projekt Senior Capital wird im Programm CENTRAL EUROPE umgesetzt und vom Europäischen Regionalentwicklungsfonds (ERDF) kofinanziert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Erfahrungsberichte erfolgreich gestalteter Übergänge	8
„Was bin ich, wenn ich nichts mehr bin?“ <i>Werner Gehrke, 78 Jahre, Gründungsmitglied eines Stadt seniorenrats</i>	8
„In Freiheit einen Beitrag leisten“ <i>Doris Weiche, 69 Jahre, vielseitig unterwegs</i>	9
„Im Ruhestand keine Langeweile“ <i>Friedhelm Wölker, 69 Jahre, Leiter der Waldkircher Tafel</i>	11
„Mit der Selbständigkeit zur Berufung gelangt“ <i>Marieluise Schindler, 62 Jahre, Existenzgründerin</i>	12
„Erfüllende Aufgaben“ <i>Bernd Schenk, 70 Jahre, aktiv in verschiedenen Ehrenämtern</i>	14
„Sich als ‚Alte‘ neu erfinden“ <i>Franziska Späni-Reck, 65 Jahre, „Managerin für Menschen“ in Nepal</i>	15
„Neuanfang in der Wissenschaft“ <i>Dr. Ludwig Kuon, 76 Jahre, Promotion in der nachberuflichen Phase</i>	17
„Langlebigkeit verpflichtet“ <i>Inge Hafner, 62 Jahre, Volunteers-Beauftragte beim Landkreis Esslingen</i>	18
3. Praxisbeispiele für Übergangsbegleitung auf kommunaler und Landesebene	24
a. „Erfüllte Lebenszeit – Perspektiven für die nachberufliche Lebensphase“ Messe mit Workshops in Waldkirch	25

b. „Hier bin ich dabei!“ und „ZEIT FÜR NEUES Berlin“ Projekte des Freiwilligenzentrums STERNFISCHER Treptow-Köpenick, Berlin	28
c. „Freiwillig? – Ich probier’s mal!“ Orientierungskurs der FreiwilligenBörse Heidelberg / Der Paritätische	35
4. Praxisbeispiele für Übergangsmanagement in Unternehmen	38
a. „Orientierungsseminar für Hinauswachsende“ Ein Angebot der Firma Hekatron für Mitarbeitende ab 55 Jahren	39
b. „55 plus“ – Orientierung für den Endspurt im Beruf und Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase. Ein Seminarangebot der Firma Henkel	42
c. „Lebenszyklusorientierte Personalpolitik“ Arbeitszeitgestaltung und Übergänge	46
5. Zusammenfassung – Denkanstöße – Ausblick	53



1. Einleitung

Von Silke Marzluff, Eva Hänselmann, Prof. Dr. Thomas Klie
Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), Freiburg

Wo liegen die Kompetenzen älterer Menschen im Berufsleben, wo in der nachberuflichen Phase? Welche Rollen, welche Aufgaben können sie übernehmen – für unterschiedliche Unternehmen oder für die Gesellschaft?

Diesen Fragen geht das von der EU geförderte Projekt **Senior Capital** nach. Neun Projektpartner aus Forschung und kommunaler Praxis in Ungarn, Slowenien, Italien, Polen, Österreich und Deutschland haben sich zwei Jahre lang intensiv um die genannten Fragen gekümmert. Dabei wurde berücksichtigt, dass Menschen im Alter nicht ähnlicher, sondern eher verschiedener werden, wie es mit einer heterogenen Gruppe zu tun haben. Das Wissen und die Kompetenzen älterer Beschäftigter wurden differenziert in den Blick genommen und nach den Potenzialen Älterer in der nachberuflichen Lebensphase geschaut. Was geschieht vor Ort, wo findet sich „good practice“, mit welchen Haltungen und Konzepten wird man dort konfrontiert? Jeder Projektpartner erstellte mit diesen Fragen eine Bestandsaufnahme. Aber es wurde nicht nur geschaut, was es bereits gibt: An jedem Standort galt es auch ein neues, innovatives Praxisprojekt zu entwickeln.

Die Projekte hatten unterschiedliche Ausrichtungen: Sie widmeten sich der Qualifizierung Älterer, sie zielten auf die Veränderung von Altersbildern in der Gesellschaft, sie waren darauf gerichtet, Älteren neue Rollenangebote insbesondere auch in der Zivilgesellschaft zu machen. Die Kommunalverwaltung stand ebenfalls im Fokus: Wie kann sie ihre Aufgaben als Vermittlerin und Koordinatorin zur Förderung der Integration Älterer in Arbeitsleben und Gesellschaft im Verbund mit anderen erfolgreich wahrnehmen?

Die Projekte waren auch und in besonderer Weise darauf ausgerichtet, in Unternehmen ein stärkeres Bewusstsein dafür zu schaffen, dass ältere Beschäftigte über wertvolle Ressourcen verfügen, dass sie auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft an Bedeutung gewinnen und dass es dringend nötig ist, defizitorientierte Sichtweisen zu überwinden. Es gilt auch die gesellschaftlichen Aktivitäten Älterer, die sowohl im Selbstbild als auch im öffentlichen Bild noch nicht hinreichend verankert sind, herauszustellen. Die Vorstellung vom „Ruhestand“ macht weder glücklich noch erhält sie gesund. Alte Kompetenzen zu nutzen, neue zu erwerben und sie für Unternehmen, für eigene neue Formen der Erwerbsorientierung oder für bürgerschaftliches Engagement zu nutzen – das lohnt. Es ist für ältere Menschen von größtem Belang zu erleben, dass sie weiterhin Bedeutung für andere haben. Diese Bedeutung

kann in einem familiären Zusammenhang erfahren werden, sie kann in der (modifizierten) Fortsetzung beruflicher Tätigkeiten ihren Resonanzboden entfalten oder auch in den vielfältigen Formen bürgerschaftlichen Engagements. Wer keine Bedeutung mehr für andere hat und sie erlebt, der wird eher Probleme mit dem Älterwerden haben. Das hat auch etwas damit zu tun, dass gerade ältere Menschen das Bedürfnis entwickeln, etwas an andere Menschen und nachfolgende Generationen weiterzugeben. Überdies, so formuliert es Klaus Dörner, sind Menschen „helfensbedürftig“¹: Es tut gut, sich in Verantwortungsbeziehung zu anderen zu begeben.

Man kann die nachberufliche Lebensphase auch als späte Freiheit begreifen und ausleben. Das ist ein Privileg der Menschen, die heute älter sind. Nicht alle können sich dies leisten, aber doch eine große Zahl. In dieser Freiheit kann die besondere Verantwortung, die Menschen für die Gesellschaft, für sich und andere zu übernehmen bereit sind, ihren Ausdruck finden: Es ist keine Pflicht, im sogenannten Ruhestand neue Aufgaben zu suchen. Die Gestaltungsoptionen des Alters hängen überdies in hohem Maße mit der Gesundheit zusammen. Auf der anderen Seite hält Aktivität, halten Aufgaben, wenn sie dosiert wahrgenommen werden, auch gesund.

Die Optionen eines bewusst gestalteten Alters sowohl im Erwerbsleben als auch in Feldern gesellschaftlichen Engagements standen im Mittelpunkt von **Senior Capital**.

Eine Bandbreite an Möglichkeiten

Mit dieser Handreichung möchten wir Ansätze sichtbar machen, die bei Arbeitgebern und kommunalen Akteuren bereits praktiziert werden und deren weitere Verbreitung wünschenswert ist. Es handelt sich vor allem um Informations- und Engagementangebote, sei es von Seiten der Arbeitgeber oder (gemeinnütziger) Organisationen, die älteren Menschen, oft ab 55 oder 60 Jahren, Orientierung und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Handreichung nimmt Personen in den Blick, die sich in den letzten Jahren der Berufstätigkeit, im Übergang oder schon in der nachberuflichen Lebensphase befinden.

In **Kapitel 2** berichten vier Männer und vier Frauen von ihren Erfahrungen und Erlebnissen am und nach dem Ende des Berufslebens und davon, wie sie diese neue Lebensphase gestalten. Ob es darum geht, sich vor Ort für die Belange von Älteren, Menschen mit

¹ „Fürs Helfen ansprechbarer geworden“. Interview mit Prof. Dr. Klaus Dörner, in: Deutsches Ärzteblatt, Jg. 111, Heft 5, S. A 168.

Behinderung oder Menschen in finanzieller Notlage einzusetzen oder Jugendliche in Nepal bei der beruflichen Orientierung zu begleiten, ob es viele „kleine“ Engagements außerhalb von institutionellen Strukturen sind, eine ehrenamtliche Tätigkeit in der früheren Arbeitsstelle oder ein Anknüpfen an berufliche Erfahrungen im Rahmen einer Selbständigkeit: Die Beiträge zeigen, dass Menschen über 55 viel beizutragen und zu sagen haben und dies auch nach dem Ende ihrer Berufstätigkeit weiter tun – und auch, dass es lohnt, sich frühzeitig über diese Lebensphase Gedanken zu machen.

Chancen für Kommunen und Arbeitgeber?

Kommunale Akteure sind seit einigen Jahren zunehmend auf der Suche nach Menschen, die sich für das Gemeinwesen engagieren. Sie können durch die gezielte Ansprache der „Generation 50plus“ kompetente Personen für die Übernahme von Ehrenämtern und gemeinnützige Tätigkeiten gewinnen. Ältere stellen eine wichtige Gruppe von Engagierten, wie zum Beispiel Daten des Freiwilligenurvey belegen. Das ehrenamtliche Engagement von Menschen, die sich neu orientierten, kann eine Win-win-Situation sein, von der alle Beteiligten profitieren: Es dient neben der individuellen Sinnstiftung der engagierten Person auch dem Gemeinwesen, es werden neue Angebote geschaffen, die Lebensqualität in der Kommune insgesamt wird erhöht. Dieses Engagement ist jedoch nicht umsonst zu haben. Wichtige Säulen der Förderung des Engagements Älterer sind ein gutes Freiwilligenmanagement und die Eröffnung von Mitsprachemöglichkeiten. Ausgewählte Angebote auf kommunaler Ebene zur Begleitung in die nachberufliche Phase werden im **Kapitel 3** vorgestellt.

Die vom Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) gemeinsam mit der Stadt Waldkirch als Praxisprojekt von **Senior Capital** veranstaltete Informationsmesse **Erfüllte Lebenszeit. Perspektiven für die nachberufliche Lebensphase** in Waldkirch richtete sich mit ihren Informationsständen und Workshops zu den Themen Gesundheit, Engagement und Weiterbildung an Personen, die sich schon in der nachberuflichen Lebensphase befanden oder darauf vorbereiten wollten. Hiermit wurde ein neuer, niederschwelliger Ansatz zur Ansprache möglichst vieler Menschen erprobt.

Im Berliner Bezirk Treptow-Köpenick finden in Kooperation der Bezirksverwaltung mit dem Freiwilligenzentrum **STERNENFISCHER** regelmäßig und mit großer Resonanz Informationsveranstaltungen für 63-jährige Bürgerinnen und Bürger statt, die ihnen bürgerschaftliche Engagement näher bringen sollen. Daneben bietet das Projekt **ZEIT FÜR NEUES**, das in Berlin angesiedelt ist und landesweit umgesetzt wird, eine besondere Möglichkeit für mittlere und kleine Unternehmen, Unterstützung bei der Entwicklung und

Umsetzung eines betrieblichen Übergangsmanagements in Anspruch zu nehmen. Dazu gehören sowohl Informations- und Beratungsveranstaltungen für die Beschäftigten als auch der fachliche Austausch unter Arbeitgebern zu Fragen des demografischen Wandels bei regelmäßig stattfindenden Kamingesprächen.

Die **FreiwilligenBörse Heidelberg** bietet in Kooperation mit der Volkshochschule regelmäßig Orientierungskurse an, um durch Profiling, individuelle Beratung, Schnupperengagements und gemeinsame Auswertung die grundsätzlich an ehrenamtlichem Engagement interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der Suche nach der optimalen Aufgabe zu unterstützen.

Arbeitgeber können doppelt profitieren, wenn sie ältere Beschäftigte im Übergang in die nachberufliche Phase begleiten: Zum einen agieren sie als gute Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten auf die neue Lebensphase vorbereiten und Hilfestellung für einen gelingenden Übergang bieten. Damit können sie sich in Zeiten des Fachkräftemangels profilieren. Zum anderen kann es im unmittelbaren betrieblichen Interesse liegen, insbesondere Fach- und Führungskräfte auch nach dem Austritt aus dem regulären Erwerbsleben an das Unternehmen zu binden, um deren Wissen bei Bedarf abrufen zu können, zum Beispiel durch Beratungsverträge oder gar durch eine Fortsetzung der Beschäftigung in einem geringeren Umfang und mit flexibleren Arbeitszeiten. Mögliche Inhalte und Formen von Workshops zur Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase werden im **Kapitel 4** anhand von Good-Practice-Beispielen aus den Unternehmen Hekatron und Henkel vorgestellt.

Hekatron, ein regional verwurzelttes Unternehmen im Bereich des anlagentechnischen Brandschutzes mit Sitz in Sulzburg/Baden, ermöglicht seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab 55 Jahren schon seit 2007 die Teilnahme an jährlich stattfindenden **Orientierungsseminaren**. Dort sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angeregt werden, sich frühzeitig über die eigene Lebensplanung, über Ziele für die verbleibende berufliche Tätigkeit und darüber hinaus Gedanken zu machen.

Das weltweit in verschiedenen Geschäftsfeldern aktive Unternehmen **Henkel** bietet seinen Beschäftigten und deren Lebenspartnern mit dem Seminar **55 plus** Orientierung für den Endspurt im Beruf und bei der Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase. Im Seminar werden weitere Angebote der Sozialen Dienste von Henkel vorgestellt, wie zum Beispiel individuelle Beratung, die Gemeinschaft der Henkel-Pensionäre und das begleitete Wohnen in der Dr.-Konrad-Henkel-Wohnanlage.

Das Kapitel zur unternehmerischen Sicht wird abgeschlossen mit der umfassenden Darstellung des Ansatzes der **lebenszyklusorientierten Personalpolitik** durch Rudolf Kast. Individuelle Arbeitszeitgestaltung wird als eine erprobte Möglichkeit vorgestellt, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den unternehmerischen Zielen in Einklang zu bringen. Zum Beispiel durch flexible Tagesarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten, Sabbaticals oder die Herabsetzung der Wochenarbeitszeit in bestimmten Lebensphasen können Unternehmen die verschiedenen beruflichen und privaten Lebenssituationen der Belegschaft begleiten. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung leistet also nicht nur einen wichtigen Beitrag für die Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die Rente. Sie kann sich auch im gesamten Erwerbsleben positiv auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken.

Im **Fazit** werden schließlich die vorliegenden Beiträge gewürdigt und kritisch reflektiert. Zudem werden die notwendigen individuellen wie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Blick genommen, derer es bedarf, um vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung die Erwerbstätigkeit, den Übergang und die nachberufliche Lebensphase möglichst erfolgreich zu gestalten.



2. Erfahrungsberichte erfolgreich gestalteter Übergänge

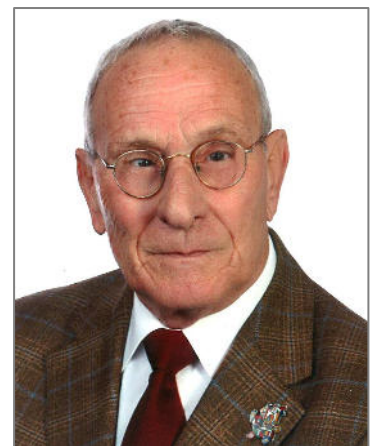
Wenn es um die Entwicklung neuer Modelle zur gelingenden Gestaltung des Übergangs in die nachberufliche Phase geht, ist es hilfreich, persönliche Erfahrungen von Menschen einzubeziehen, die diesen Schritt bereits gegangen sind: Daraus lassen sich Anregungen für Aktivitäten auf kommunaler und betrieblicher Ebene ableiten. Die hier vorgestellten Erfahrungsberichte sollen durchaus auch als Korrektiv gegen eine vereinnahmende Sicht auf ältere Berufstätige und Menschen im Ruhestand stehen. Sie können als Inspiration für neue Ansätze und Ideen dienen und gleichzeitig für Fragen, Schwierigkeiten und Chancen sensibilisieren, die mit dem Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase verbunden sind.

Ausgehend von Akteuren, die am Pilotprojektstandort Waldkirch leben und über ihre jeweiligen Orientierungsprozesse in der nachberuflichen Lebensphase berichteten, wurden Kontakte und Netzwerke in die Suche nach weiteren Personen eingebunden, die aus dem Projekt *Senior Capital* heraus entstanden sind. Unser Anliegen war dabei, die gleiche Anzahl von Frauen und Männern für die Mitarbeit zu gewinnen. Zudem sollten unterschiedliche Modelle der Gestaltung des Übergangs in die neue Lebensphase das breite Spektrum an Möglichkeiten illustrieren.

„Was bin ich, wenn ich nichts mehr bin?“

Werner Gehrke, 78 Jahre, Gründungsmitglied eines Stadtseniorenrats

Meine Devise war immer schon: Nicht nur fordern und nehmen, sondern auch bereit sein, selbst etwas zu tun. Ich war neben meiner Berufstätigkeit vielfach in Vereinen und auch im sozialen Bereich ehrenamtlich tätig. Mit Beginn meines Rentnerdaseins und einem Umzug von Nordrhein-Westfalen nach Waldkirch in Baden-Württemberg überlegte ich mir, was ich künftig tun und wo kann ich mich einbringen könnte. Meine Frage war: „Was bin ich, wenn ich nichts mehr bin?“



Durch eine Anzeige in der *Badischen Zeitung* wurde ich auf die anstehende Gründung eines Ortsseniorenrats für die Stadt Waldkirch aufmerksam. Sofort war mir klar: Da machst du

mit. Also wurde ich Gründungsmitglied und gleich Zweiter Vorsitzender. Die Arbeit konnte beginnen.

Die Aufgaben des Seniorenrats bezogen und beziehen sich auf allgemeine soziale Angelegenheit, Patienten-, Betreuungs- und Vorsorgevollmachten, Kursangebote für die älteren Mitbürger – vor allem im Bereich Computer und Internet –, Schutz und Sicherheit für Haus und Heim, Bordsteinabsenkungen, Barrierefreiheit in allen öffentlichen Gebäuden, Gründung eines Tafelladens in Waldkirch, seniorenfreundliches Einkaufen, Sprechstunden, Beratungen und vieles mehr.

Seit 13 Jahren führe ich jetzt den Ortsseniorenrat, der heute Stadtseniorenrat Waldkirch e.V. heißt, und ich möchte behaupten, er hat viel dazu beigetragen, dass Waldkirch als soziale Stadt ausgezeichnet wurde. Für eine Amtszeit von zwei Jahren habe ich mich noch einmal zur Verfügung gestellt. Mit dann 80 Jahren kann ich auf ein erfülltes und zufriedenes Leben zurückblicken – und das hoffentlich auch bei guter Gesundheit.

„In Freiheit einen Beitrag leisten“

Doris Weiche, 69 Jahre, vielseitig unterwegs

Fast 30 Jahre lang habe ich in einem Unternehmen aus dem Bereich der Antriebstechnik mit 2000 Mitarbeitern als Assistentin der Technischen Geschäftsführung gearbeitet. Seit vier Jahren bin ich nun in „Freiheit“, so empfinde ich es, und es ist wunderbar. Der Gedanke an meine Pensionierung hat mich beschäftigt, aber nie erschreckt – ich konnte es eigentlich kaum erwarten. Ich denke, nicht nur der Beruf sollte Lebensinhalt sein. Es gibt tausend wunderbare Dinge auf dieser Welt, für die man sich interessieren kann. Jedoch sollte man nicht erst am letzten Arbeitstag mit deren Planung beginnen.



Ich male zum Beispiel schon seit vielen Jahren – ob in Aquarell, Acryl oder mit Pastellkreiden. Die Malerei habe ich schon während meiner Berufstätigkeit praktiziert und sie hat mir viel Entspannung gegeben und Freude gemacht. Jetzt, da ich eigentlich viel mehr Zeit habe, komme ich nur noch seltener dazu. Aber das wird schon.

Ein großer Teil meiner Zeit gehört jetzt meinen kleinen und größeren Schülern, denen ich Nachhilfe in Deutsch, Mathe, Englisch und Französisch gebe. Zwei Autisten sind auch darunter, und es ist wunderbar, hier Nähe zu vermitteln und kleine Lernerfolge bei beiden sehen zu können. Mir macht es viel Freude, mit den Kindern zu arbeiten, ihre Geschichten und Probleme anzuhören und auch mal Blödsinn mit ihnen zu machen.

Mit Leonardo, meinem Golden Retriever, der als Therapiehund ausgebildet ist (und der die schönsten Wanderungen mit mir macht) gehe ich einmal in der Woche in eine Grundschule. Fünf bis zehn Schüler melden sich meist zur Hundegruppe an. Wir verbringen die Mittagspause mit kleinen Aufgaben, die die Kinder mit dem Hund machen, wir spielen oder quasseln oder malen – oder Leonardo wird beschmust und gekämmt. Die Kinder können sich vom Schulalltag entspannen.

Einem syrischen Flüchtlingsehepaar, das in meinem Ort untergebracht ist, helfe ich, die deutsche Sprache zu lernen. Wir müssen manchmal mit Händen und Füßen reden, da sie keine andere Sprache sprechen, die wir zur Vermittlung verwenden könnten. Wir kommen im Schneckentempo voran – aber immerhin. Eine richtige kleine Freundschaft ist schon entstanden, und es ist schön, hier zu helfen.

All diese Tätigkeiten machen mich sehr froh und ich bin zufrieden, einen Beitrag leisten zu können. Es ist, ich muss es einfach sagen, tausendmal schöner, als im Büro zu sitzen.

Der Mittwoch ist für mich auch ein sehr schöner Tag: Ich fahre mit dem Zug zur Uni nach Freiburg und besuche Vorlesungen, die ich mir aus dem Verzeichnis ausgesucht habe, vor allem zu Themen aus Kunst, Literatur, Geschichte und Philosophie. Ich bin Gasthörerin, gegen einen geringen Beitrag habe ich eine Matrikelnummer bekommen und kann mich nach meinem Gusto auf dem Universitätsgelände bewegen.

Neben den Vorlesungen habe ich auch schon Seminare besucht – mit der Erlaubnis des jeweiligen Professors. Da muss man natürlich kräftig arbeiten und kann sich nicht nur genüsslich hinsetzen und lauschen. Ich habe zum Beispiel schon Referate über Peter Paul Rubens, über die Baugeschichte des Petersdoms in Rom und über E.T.A. Hoffmanns Märchen „Der goldene Topf“ gehalten. Das war viel Arbeit – aber wenn man es dann geschafft hat, ist man ziemlich stolz.

Das alles macht mir sehr viel Freude und ist eine Bereicherung, von vielem habe ich schon während meiner Berufstätigkeit geträumt. Ich wünsche mir, dass es in dieser Art und Weise weitergeht, denn es ist schön, die eigene Zeit nach Belieben gestalten zu können.

„Im Ruhestand keine Langeweile“

Friedhelm Wölker, 69 Jahre, Leiter der Waldkircher Tafel

Ich bin verheiratet, habe zwei erwachsene Kinder und einen Enkel. Schon verhältnismäßig früh, etwa vier Jahre vor dem Ruhestand, habe ich mich mit der Frage auseinandergesetzt: Was mache ich, wenn ich nicht mehr berufstätig bin?

Im Beruf hatte ich immer viel mit Menschen zu tun, und da ich sehr kommunikationsfreudig bin, wollte ich auch nach meiner Berufstätigkeit mit Menschen zusammenkommen. Im Bekanntenkreis habe ich häufig erlebt, dass Menschen, die kein Hobby pflegten, sich im Ruhestand langweilten. Das sollte mir nicht passieren.



Frühzeitig übernahm ich in unserem Verein, dem Modell-Schiff-Kapitäne St. Peter e.V., Verantwortung als Vorstand. Das Hobby Schiffmodellbau beschäftigt mich das ganze Jahr über: Im Winter mit Bastelarbeiten und engem Austausch mit Gleichgesinnten, in der warmen Jahreszeit mit Außenarbeiten auf dem Vereinsgelände sowie mit Modellfahren und Besuchen bei befreundeten Vereinen.

Aber das alleine genügte mir nicht, ich wollte mich auch im Alter sozial engagieren. Zeitlich fiel die Gründung der Waldkircher Tafel durch den Stadtseniorenrat mit der Ruhephase meiner Altersteilzeit zusammen. Spontan übernahm ich mit anderen die Organisation und den Aufbau dieser Einrichtung. Mein letzter Arbeitstag war der 30. November 2007, die Waldkircher Tafel wurde am 3. Dezember 2007 eröffnet. Das passte perfekt für den Übergang in meinen Ruhestand. Seit dieser Zeit habe ich dort die Leitung inne und bin regelmäßig an einem Tag in der Woche im Laden. Dann erledige ich die Büroarbeiten und die Administration. Auch bei einem Engpass bin ich schnell mal zu Stelle.

Daneben hat mich die Initiative des Landesseniorenrates „Internet goes Ländle“ begeistert. Das führte dazu, dass ich seit etwa drei Jahren in einem Team PC-Schulungen für Senioren organisiere und durchführe. So kann ich meine beruflichen Fähigkeiten auch in diesem Bereich weitergeben.

Diese unterschiedlichen Tätigkeiten garantieren mir einen abwechslungsreichen Alltag mit viel Freude und immer wieder auch mit neuen Herausforderungen. Ich bin mit dieser Entwicklung sehr zufrieden und gespannt auf die noch vor mir liegende Zeit.

„Mit der Selbstständigkeit zur Berufung gelangt“

Marieluise Schindler, 62 Jahre, Existenzgründerin

Ja, mach nur einen Plan,
Sei nur ein großes Licht!
Und mach dann noch 'nen zweiten Plan
Gehn tun sie beide nicht.

Bertolt Brecht

Betriebsbedingte Kündigung zum Jahresende 2011 – wenige Monate vor meinem 60. Geburtstag! Zwölf Jahre erfolgreiche und erfüllende Tätigkeit in der Erwachsenenbildung enden abrupt, obschon nicht überraschend. Mit ungeahnter Wucht rückt etwas ins Lebensplanungsvisier, was ich zuvor noch weit weg geglaubt hatte: Ruhestand, Rentenalter – der erstmögliche Termin für einen Rentenantrag ist Juni 2015, mit einem Abschlag von knapp neun Prozent.



So also soll er bei mir aussehen, der Übergang von meiner inzwischen über 40-jährigen Berufstätigkeit in eben jenen Ruhestand? Denn die Stellenangebote der Agentur für Arbeit kommen amüsant bis peinlich daher: Arbeit im Jugendzentrum, in Jugendwohngruppen, im Schichtdienst. Ob es einen eigenen Charme besitzt, mit einer Großmutter Billard zu spielen? Ich teile die Zweifel mit meiner Arbeitsberaterin, besser mit meinen drei Beraterinnen, denn diese wechseln innerhalb von wenigen Monaten, kaum dass ich mit einer warm geworden bin. Wenn sie meine beruflichen Themen hören, sind sie beeindruckt bis unangenehm berührt: Tod und Sterben, Fragen am Lebensende. Ich erzähle, dass ich mich auch bei einem Bestattungsinstitut beworben habe. Ungläubiges Staunen und ein treffender Kommentar: „Ja, Sie haben ein so breites Erfahrungsfeld, warum denn nicht.“ Aber eben jener Bestatter sagt etwas, das mich nicht mehr los lässt, das später die Wende bringt aus der Misere, in die ich unversehens und weiß Gott nicht freiwillig geraten bin: „Du lebst doch jetzt, willst du 36 Monate aussitzen?“

Mit einem Mal bin ich mit dem Älterwerden konfrontiert, wie es schlimmer nicht hätte sein können, so jedenfalls mein Empfinden. Ich bin noch nicht einmal 60 und fühle mich, als würde ich zu eben jenem „alten Eisen“ gehören, von dem man gemeinhin spricht, wenn man Alte nicht mehr so richtig gebrauchen kann. Das Morgen-Grauen wird mir immer vertrauter, ich grübele in unzähligen schlaflosen Nächten, geschüttelt von einer wahrlich existenziellen Krise, denn da ist kein Ehemann, der mich im Notfall versorgt. Ich bin Standbein, und vom Spielbein kann ich als alleinstehende Frau nur träumen. Mein Kapital sind meine Erfahrungen und Kompetenzen, mit denen mich mein bisheriges Berufsleben in verschiedenen Feldern des Sozial- und Gesundheitswesens ausgestattet hat. Das Glück, in einem gut funktionierenden Familiensystem mit hoher Sorge- und Schulterschlusskultur zu leben, wird mir wieder einmal dankbar bewusst.

Und mit einem Mal rührt sich da so etwas wie Überlebenswille, Selbstbewusstsein, Lust auf Neues. Hat er nicht recht, der Bestatterkollege? „Den Tagen mehr Leben geben“, da ist er wieder, der Leitsatz der Hospiz- und Palliativbewegung, der ich nun so viele Jahre schon verbunden bin. Nein, das bin ich nicht – eine, die wartet, bis es wie auch immer vorbei ist.

Meine neuen Verbündeten heißen Krankenkasse, Finanzamt und natürlich Agentur für Arbeit. Der Antrag auf Gründungszuschuss ist nicht ohne, richtig viel Arbeit. Aber eine, die sich lohnt, denn auf diese Starthilfe kann ich nicht verzichten. Ich richte in meiner großen Wohnung ein Büro neu und nach meinen Bedürfnissen ein, entwerfe Geschäftspapiere, eine Website, besinne mich auf meine Netzwerke, die ich über die Jahre gepflegt habe, auf die ich stolz bin, die mir Sicherheit geben in unsicheren Zeiten.

Ich danke – nicht beiläufig – dem Verantwortlichen meines alten Arbeitsfeldes. Da ist etwas herausgewachsen aus dem Alten und setzt sich nun auf andere Weise fort. Mit meiner Selbstständigkeit bin ich zum Wesentlichen meines Berufes, meiner Berufung gelangt. „Kompetenz in Palliative Care und Hospiz“, so habe ich nach langen Prozessen der Klärung mein Wirken, mein Unternehmen genannt. Ich kann darin und vor allem davon leben und nicht nur überleben. Ein gutes Gefühl, ein zunehmend beglückendes. Und über all dem ist die Zeit vergangen, eine intensive Zeit der Auseinandersetzung und Neuorientierung.

Es sind noch neun Monate bis zum erstmöglichen Antrag auf Berentung. Bloß nicht, denke ich heute, es gibt noch so viel zu tun. Aber ich kann auch liebäugeln mit dem, was ich schon vor meiner Berufstätigkeit als außerordentlich beglückend erlebt habe: Die Sommerbewirtschaftung einer Bergsteigerhütte in den Schweizer oder französischen Alpen, Segeltörns und Reisen mit langjährigen Freundinnen und Freunden. Hoffentlich bleibe ich gesund und fit...

„Erfüllende Aufgaben“

Bernd Schenk, 70 Jahre, aktiv in verschiedenen Ehrenämtern

Nach 47 Jahren erfolgreicher, aktiver Berufstätigkeit als Versicherungssachverständiger mit ständigem Kontakt zu Menschen, die sich vielfach in einer Notlage befanden, reifte bei mir die Überlegung, nach dem Beruf eine soziale, ehrenamtliche Aufgabe zu übernehmen. Die erwachsenen Kinder mit Enkelkindern sind aus dem Haus. Einsam angeln oder Briefmarken sammeln am heimischen Herd? Nein – da kommt die Angst auf, dass einem die Decke auf den Kopf fällt!



Ausreichend Grund also, nachberuflich aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und dabei dem Gemeinwohl dienende Erfahrungen und Kenntnisse einzubringen. In Anbetracht des demografischen Wandels die Interessen älterer Menschen und von Menschen mit Behinderung zu vertreten, ist eine erfüllende soziale Aufgabe. Auch nach dem Beruf ständig Kontakt mit Menschen zu pflegen, ohne parteipolitische oder konfessionelle Verpflichtungen einzugehen, war ein weiterer wesentlicher Grund dafür, dass ich ehrenamtliche Aufgaben beim Stadtseniorenrat Waldkirch, bei der Senioren-PC-Initiative und dem Beirat für Menschen mit Behinderung in Waldkirch übernommen habe. Regelmäßig biete ich im Generationenbüro Sprechzeiten zu sozialen Fragen älterer und behinderter Menschen an.

Die Erfolge durch aktive Mitwirkung führen zu persönlicher Zufriedenheit: Die Absenkung von Bürgersteigen in Kreuzungs- und Straßeneinmündungen, die Kleinpflasterung des Marktplatzes (Stichwort: Barrieren abbauen), die Zertifizierung von öffentlichen Gebäuden, Arztpraxen und des Einzelhandels hinsichtlich ihrer Seniorenfreundlichkeit, und, und, und... Veranstaltungen zur Patientenvollmacht, zur Vorsorgeverfügung, zum Einbau von Rauchwarnmeldern in Privatwohnungen, zum Verhalten bei Übergriffen durch Dritte (Trickdiebstahl, Raub, körperliche Gewalt, et cetera) oder auch das Angebot von Senioren-PC-Kursen runden das nachberufliche Engagement ab. Das Ergebnis ist eine erfüllende nachberufliche Lebenszeit und eine sinnvolle soziale Unterstützung der Gemeinschaft.

„Sich als ‚Alte‘ neu erfinden“

Franziska Späni-Reck, 65 Jahre, „Managerin für Menschen“ in Nepal

Ich bin Schweizerin, Mutter zweier erwachsenen Söhne, zweifache Großmutter schweizerisch-balinesischer Enkelkinder, verheiratet seit 45 Jahren mit einem Mathematiker. Von 1978 bis 1980 lebten wir in Rio de Janeiro, Brasilien. Als meine Kinder im Teenageralter waren und ich „erst“ 39, habe ich noch ein Studium der Psychologie in Angriff genommen und absolviert, um danach 20 Jahre lang in einer Beratungsstelle leidenschaftlich gerne vor allem mit jugendlichen Klienten zu arbeiten. Während dieser Zeit habe ich noch einen Master in Systemisch-Lösungsorientierter Kurzzeittherapie erworben.



Leben nach dem (Berufs-)Leben: Noch mitten drin im täglichen Befasstsein mit beruflichen Ansprüchen öffnet sich plötzlich ein weiter Raum, in dem man sich noch nicht zu bewegen weiß. Selbstverständlich hatte ich mich gedanklich lange schon mit meinen nachberuflichen Perspektiven auseinandergesetzt. Privilegiert, wie ich war, durfte ich mich auf dieser Gedankenreise von einem Coach begleiten lassen. An Ideen fehlte es nicht, von der Eröffnung einer eigenen Praxis bis zu lokalen ehrenamtlichen Einsätzen konnte ich mir Vieles vorstellen. Aber irgendwie fehlte all diesen Projekten der besondere Anreiz, der mich zu konkreten Vorbereitungshandlungen hätte verführen können – es waren Kopfgeburten ohne Glanz.

Irgendwann beschloss ich, einfach „ins Dunkle“ zu gehen, das Ungewisse auf mich wirken lassend. Ich wurde 2012 mitten im schönsten Sommer pensioniert und feierte das mit einem rauschenden Gartenfest im Kreis meines Teams. Es folgte ein leuchtender Sommer und ein traumhafter Herbst; ich fühlte mich frei und unabhängig wie ein Kind, lebte den Tag und genoss, zusammen mit dem langjährigen Lebensgefährten, traumhaft schöne Wochen auf Hawaii.

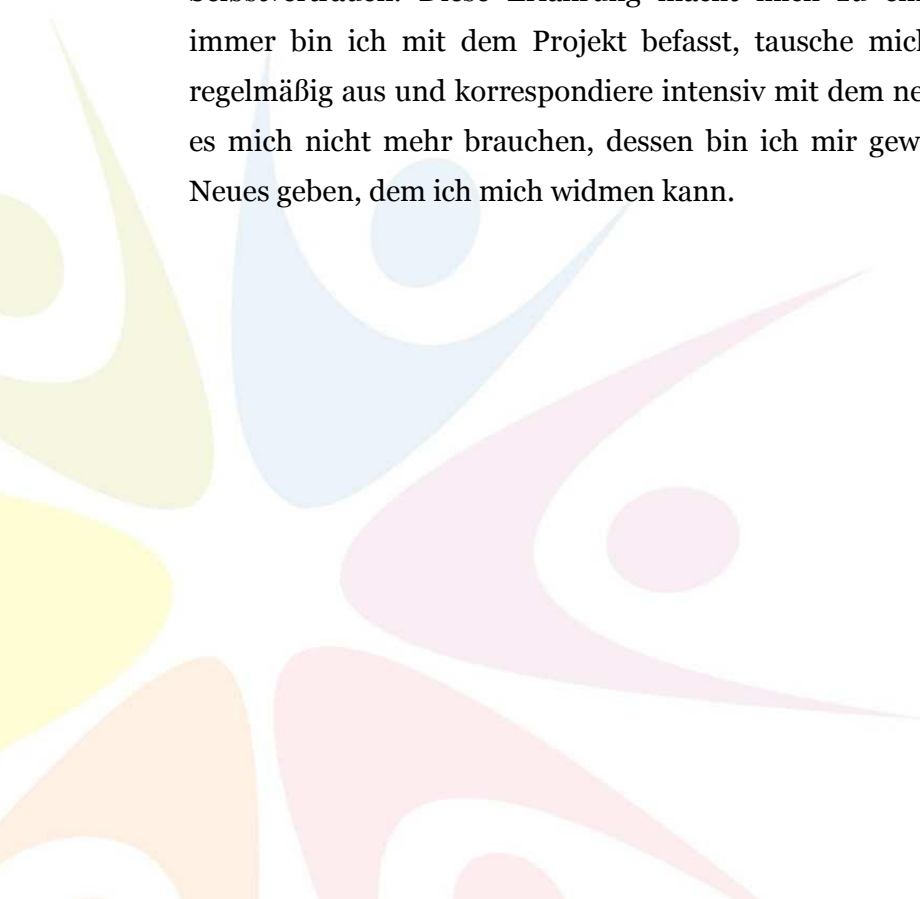
In meinem ersten nachberuflichen Winter schlich sich dann „das Dunkel“ doch an mich heran; ich wurde unruhig, fühlte mich unausgelastet und eingesperrt. Im Internet suchte ich nächtelang fieberhaft nach Antworten. Ich stieß – das war wohl mehr als Zufall – auf Möglichkeiten, für einige Zeit im Ausland tätig zu werden. Das fühlte sich richtig an, ließ mir

keine Ruhe mehr. Es gab zahlreiche Angebote für ehrenamtliche Einsätze, aber ich wollte nicht einfach irgendwo Kinder hüten oder sonst eine Aufgabe übernehmen, die Einheimische besser ausfüllen können, sondern meine beruflichen Fähigkeiten in vollem Umfang einbringen und anderen verfügbar machen.

Im Netz fand ich die Ausschreibung eines Projekts, welches auf mich zugeschnitten schien. Die Organisation „Manager für Menschen“ suchte jemanden, der eine Berufsberatungsstelle an einer großen Schule in Nepal aufbauen würde. Ich wusste sofort, dass dies mein Projekt werden würde. Ein gutes halbes Jahr später bewegte ich mich in einem vollkommen anderen Leben in Kathmandu, musste mich mit manchem Ungemach auseinandersetzen, erlebte Neues, sah mich gewaltigen Herausforderungen gegenüber, was meine Aufgabe betraf, und befand mich oft im freien Fall.

Inmitten des ganzen Chaos und des Mangels fühlte ich mich lebendig, fröhlich und ausgefüllt, auch dank der wunderbar kommunikativen Menschen um mich herum. Ich gewann an Unbefangenheit, erfuhr einen enormen Zuwachs an Autonomie und genieße bis heute, dass ich gelernt habe, angstfrei dem Ungewissen gegenüberzustehen. Die drei Monate, die ich, auf mich allein gestellt, im Dienste von über 100 jugendlichen Nepali tätig sein durfte, haben mich wachsen lassen und mir bewiesen, dass man sich auch als Alte durchaus neu erfinden kann. Oder eben gerade als gereifter Mensch zu einem Zeitpunkt, an dem man die Freiheit und die Unabhängigkeit erlangt, neue Räume zu erobern.

Aus meinem nachberuflichen Abenteuer gewann ich einen beträchtlichen Zuwachs an Selbstvertrauen. Diese Erfahrung macht mich zu einem glücklicheren Menschen. Noch immer bin ich mit dem Projekt befasst, tausche mich mit dem deutschen Projektträger regelmäßig aus und korrespondiere intensiv mit dem nepalesischen Team. Irgendwann wird es mich nicht mehr brauchen, dessen bin ich mir gewiss. Aber sicher wird es dann etwas Neues geben, dem ich mich widmen kann.



„Neuanfang in der Wissenschaft“

Dr. Ludwig Kuon, 76 Jahre, Promotion in der nachberuflichen Phase

Im Jahr 2002 wurde ich nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze in den Ruhestand versetzt. Eine besondere Vorbereitung auf die Phase der wegfallenden beruflichen Pflichten war dem nicht vorausgegangen. Daher gewannen meine zuvor eingegangenen ehrenamtlichen Engagements eine gewisse strukturierende Funktion: Die Aufgaben als Liturgiehelfer in der Kirchengemeinde St. Andreas, der zuvor angekündigte Eintritt in den Kirchenchor, die aktive Mitarbeit als Verantwortlicher für den



Bereich Literatur und Philosophie in der Erwachsenenbegegnungsstätte sowie die Mitarbeit im Arbeitskreis Christlicher Kirchen. Da drei unserer Kinder sich noch im Hochschulstudium befanden, war meine Beratung immer wieder gefragt, so dass ich den Kontakt zu den Wissenschaften nicht verlor und selbst davon profitierte.

Einen Neuanfang bedeutete mein Entschluss, als Gasthörer für mich interessante Veranstaltungen der Universität und der Pädagogischen Hochschule in Freiburg zu besuchen und über einen Computerkurs meine bereits im Beruf erworbenen EDV-Kenntnisse zu aktualisieren. Die Begegnung mit meinen früheren Studienfächern brachte mich schließlich auf die Idee, einer wissenschaftlichen Fragestellung vertieft nachzugehen und mich nach einem Betreuer für eine Promotion umzusehen. Nach einem Jahr der Suche nach einem geeigneten Forschungsthema machte ich mich an eine intensive und kontinuierliche Arbeit, die insgesamt drei Jahre in Anspruch nahm und die ich 2006 mit der Promotion abschloss. Seither hat sich der Kontakt als Gasthörer mit der Universität eher verstärkt, unterstützt nicht zuletzt vom Angebot einer unerschöpflichen Universitätsbibliothek.

Da wir sieben Kinder und neun Enkelkinder haben, die alle nicht am Ort wohnen, unternehmen wir häufige Reisen. Deshalb habe ich mein kirchliches Engagement vor nunmehr einem Jahr erheblich reduziert, so dass es neben regelmäßiger wissenschaftlicher Lektüre im Wesentlichen die Gasthörertermine sind, die den Alltag strukturieren. Betonen möchte ich, dass größere Urlaubsreisen nicht zu meinen Ruhestandsaktivitäten gehören, ebenso wenig umfangreiche Arbeiten in Haus und Garten. Mein lokaler Mobilitätsbedarf

wird fast ausschließlich durch das Fahrrad gedeckt, auch der Bedarf an Unterwegssein in Form von größeren Radtouren, mit meinen Söhnen oder allein.

Fazit: Auf den Eintritt in den Ruhestand habe ich mich nicht gezielt vorbereitet. Aber es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, dass ich mit dem Ausscheiden aus dem Beruf an bereits vorhandene Interessen anknüpfen konnte, ferner dass sich in der Universitätsstadt ideale Bedingungen anboten, diese Interessen zu pflegen. So kam es auch, dass nach dem Verlassen meiner Dienststelle der Kontakt mit ihr nicht mehr benötigt und daher auch nicht gesucht wurde. Eine Ehemaligentradiotion gibt es nicht auf Kollegenebene, aber im Fußballverein, bei dem ich bis zu meiner Versetzung in den Ruhestand meinen Sport betrieb. Ein weiteres Fazit beleuchtet dennoch einen gewissen Mangel: Mit den von mir fortgeführten oder gewählten Aktivitäten ergab sich eine positive Sinnggebung und zeitliche Strukturierung, nicht jedoch eine ebenso tragfähige soziale Umgebung. Man müsste also im selben Maß eine seinen Bedürfnissen entsprechende menschliche Umgebung in den Ruhestand mitnehmen können, wie man sich mit Aktivitäten und Engagements versorgt.

„Langlebigkeit verpflichtet“

Inge Hafner, 62 Jahre, Volunteers-Beauftragte beim Landkreis Esslingen

Inge Hafner ist unentgeltlich tätige Volunteers-Beauftragte im Landratsamt Esslingen, zuvor arbeitete sie im Landkreis als Altenhilfeplanerin/Fachberaterin. Sie hat heute eine Doppelrolle inne: als „Betroffene“ und gleichzeitig Expertin für den Übergang in die nachberufliche Lebensphase. In der von ihr gewählten Form des Engagements ist sie außerdem eine Vorreiterin dafür, im „Ruhestand“ in einem vertrauten Feld tätig zu sein, mit neuen Aufgaben, zu ihren eigenen Bedingungen und mit selbst gesetzten Schwerpunkten. Silke Marzluff hat sich mit ihr unterhalten.



Silke Marzluff: *Ich möchte mich bedanken, dass Sie sich trotz Ihrer vielen Termine die Zeit für ein Interview nehmen...*

Inge Hafner: Das mache ich gern. Ich bin zwar gut beschäftigt, aber nicht mehr so in Stress und Hektik wie früher. Und das Thema ist mir ja wichtig.

Marzluff: *Wann haben Sie angefangen, sich mit Ihrer Übergangsphase in die nachberufliche Lebenszeit zu befassen?*

Hafner: Fragen des Älterwerdens haben mich schon während meines Studiums in Kulturwissenschaften, Soziologie und Pädagogik beschäftigt. Ende der 1970er Jahre war ich auch an einem originellen Projekt des Grimme-Instituts zum Thema „Unruhestand“ beteiligt, Leiterin war übrigens die spätere Familienministerin Rita Süßmuth. So lang begleitet mich das Thema schon...

Um aber auf Ihre Frage einzugehen: Ich kann gar nicht mehr genau sagen, wann ich selbst die Chance begriffen habe, dass mein Jahrgang sich dank Altersteilzeit früher aus einem doch sehr fordernden Berufsleben ausklinken kann. Das war wohl etwa fünf Jahre vor dem Umstieg. Ich bin jahrelang mit dem Thema „Langlebigkeit verpflichtet“ durch die Gegend gereist, das war ein richtiger Vortragsbestseller. Die Botschaft: Wenn wir das Geschenk eines dritten Lebensalters bekommen und gut ausgestattet sind mit Geld, Kompetenzen und Gesundheit, dann sollten wir uns der Verantwortung nicht entziehen – im eigenen Interesse: Man kann ja vieles gewinnen, wenn man dabei bleibt und sich weiter engagiert.

Marzluff: *Wie unterscheidet sich Ihre Arbeit heute von Ihrer hauptamtlichen Zeit?*

Hafner: Ich habe überhaupt keinen Druck von außen mehr – das kann man als Gewinn gar nicht hoch genug einschätzen. Drei Jahre vor dem Umstieg in die Altersteilzeit habe ich das Gespräch mit dem Landrat gesucht und gefragt, ob er Interesse daran hat, dass ich mich weiterhin als Volunteer, das heißt unbezahlt, amtsintern für das Volunteersprojekt engagiere – für drei Jahre mit circa 20 Wochenstunden. Am 30. November 2012 habe ich mit der alten Tätigkeit aufgehört und am 1. Dezember in einem neuen Büro mit der neuen Tätigkeit begonnen.

In der Altenhilfe-Planung herrscht heute ein unglaublicher Termindruck. Am Ende meiner Dienstzeit gab es 27 Altenhilfegremien im Landkreis, bei zehn hatte ich die Geschäftsführung inne, bei allen anderen war ich präsent. Auch inhaltlich hat sich das Thema enorm geweitet, von Engagementstrategien bis hin zu Themen der Gerontopsychiatrie und der stationären Versorgung. Dem immer zu folgen, ist nicht einfach – und Mitte meiner 50er Jahre war meine Elastizität nicht mehr so wie in meinen 30ern. Wir diskutieren ja schon lange darüber, wie sich Arbeitsstrukturen ändern müssen, damit man auch ab Mitte 50 noch für die nächsten zehn Jahre mit Freude dabei ist. Ich muss aber gestehen: Bei mir war auch viel selbsterzeugter Druck dabei, weil mich so vieles interessiert hat. Wenn man in einem

Landkreis mit 44 Städten und Gemeinden eine Idee hat, findet man immer Mitstreiterinnen und Mitstreiter, das hat auch was Verführerisches.

Das alles hat sich jetzt total verändert: Ich übernehme für den Landkreis vor allem drei Aufgaben: Erstens unterstütze ich beratend alle hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen, die Volunteers-Projekte durchführen, und begleite sie bei Auftaktveranstaltungen. Zweitens veranstalte ich Fortbildungen für alle rund 300 Volunteers, die unter dem Dach des Landratsamtes tätig sind, zum Beispiel zum Thema „Weniger ärgern“, bei denen sie sich auch gegenseitig begegnen können. Und drittens berate ich ehemalige Kolleginnen, die in den Ruhestand gehen und Lust haben, sich zu engagieren.

Marzluff: *An den letzten Punkt möchte ich gerne anknüpfen: Wie schaffen Sie es, dass sich Menschen schon im Beruf überlegen, wie sie den Übergang gestalten? Ich habe den Eindruck, viele schieben das Thema lieber weg – vielleicht aus Sorge vor dem Loch, das auf sie zukommen könnte...*

Hafner: Eines meiner meistgefragten Vortragsthemen heißt: „Engagement - Auf der Suche nach dem Glück“. Wenn ich nur über dieses Loch rede, müssen sich die Adressaten ja defizitär fühlen, sie sagen dann: Ich werde das bewältigen, ich werde mein Haus renovieren, ich werde zehn Weltreisen machen – um mich braucht sich kein Mensch Sorgen zu machen. Das ist, glaube ich, eine ganz normale Reaktion der Abwehr. Manche Menschen, die kurz vor dem Ruhestand sind, signalisieren mir: Lassen Sie mich in Ruhe, vielleicht in einem halben Jahr, aber jetzt will ich davon nichts wissen. Viele andere sagen aber auch, es wäre gut, wenn jetzt etwas Neues lockt. Dafür hat sich unser Aufgabenkatalog sehr bewährt, der zehn Aufgaben nach unseren Volunteers-Grundsätzen auflistet und beschreibt – von den Grünen Damen in Kliniken, über Freilichtmuseum und Naturschutzzentrum, bis hin zur Schuldnerberatung. Das ist eine unverbindliche Annäherung, da können sich alle Beschäftigten im Internet reinklicken, so sind schon etliche Kontakte entstanden.

Ich glaube auch, dass man so etwas wie meine jetzige Stelle als Volunteers-Beauftragte in jeder Kommunalverwaltung, in jeder Institution und bei jeder Firma einrichten kann. So eine Gelenkstelle ist dann verantwortlich dafür zu schauen, was eine Firma braucht und welche Optionen sie überhaupt hat. Ein Beispiel aus dem Landkreis ist das Projekt „Fünf Esslinger“: Inzwischen 31 Gruppen treffen sich im öffentlichen Raum und machen miteinander Muskeltrainingsübungen, man kann einfach dazukommen und mitmachen, es ist vergnüglich und es entwickeln sich Kontakte. Damals habe ich gedacht, so etwas wäre doch für die Beschäftigten im Landratsamt auch sinnvoll und habe begonnen mich umzuhören, wer von den Menschen im Ruhestand nach einer Schulung so etwas anleiten könnte. Es war ein

richtiges „Geschäft“, jemanden zu finden – aber es ist mir gelungen. Die ehemalige Kollegin kam jeden Donnerstag hier ins Amt und die Resonanz ist riesig. Inzwischen wird sie von aktiven Kolleginnen unterstützt.

Marzluff: *Warum sollte ich mich überhaupt als Arbeitgeber über das Berufsleben hinaus für meine Mitarbeitenden interessieren?*

Hafner: Bei der Personalgewinnung wird künftig Geld nicht mehr das alleine Ausschlaggebende sein – sondern auch die Frage, wie man mit dem Personal umgeht: Wie sehen Unterstützungsmöglichkeiten aus, zum Beispiel eine flexible Arbeitszeitgestaltung, wenn ein Kind oder pflegebedürftige Angehörige in der Familie sind? In diesem Zusammenhang würde ich das sehen: Es gibt ja nach wie vor das Phänomen des Ruhestandsbankrotts, dass jemand aus einem vollen Arbeitsleben kommt und nach einem Jahr mit Herzinfarkt oder Schlaganfall total abstürzt. Ich denke daher, es gehört schon zu den Aufgaben von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, das zu reflektieren. Die Einladungen zu meiner Veranstaltung „Engagement auf der Suche nach dem Glück“ wurden von der Dezernatsleiterin unterschrieben, das Personalamt hat sie versendet.

Marzluff: *Ich finde interessant, dass Sie auch Menschen einladen, die schon bis zu etwa einem Jahr aus dem Beruf ausgeschieden sind. Kann es sinnvoll sein, erst einmal Abstand zu gewinnen, vielleicht eine Reise zu machen, sich umzugewöhnen – statt schon vorher alles geplant zu haben?*

Hafner: Ich denke, beides ist wichtig: Einerseits sich vorab zu informieren, in aller Unverbindlichkeit. Aber die Botschaft ist auch: Wenn ich mich dann engagiere, sollte für mich auch ein Lebensglück damit verbunden sein. Ich halte es für ganz wichtig, dass der Fokus dann wirklich auf der Gesellschaft liegt und ich den Wunsch habe, meine persönlichen Kreise und meinen Horizont zu weiten. Es geht also darum, vorher eine Perspektive zu öffnen und den Leuten zu sagen, dass es ein riesiges Panoptikum an reizvollen Möglichkeiten gibt. Wenn sie ihre dritte Reise gemacht haben und das Häusle ist renoviert und sie haben das Gefühl, jetzt gäbe es auch Raum für neue Dinge – dann haben sie eine Erinnerung an diese Perspektiven.

Deshalb finde ich es wichtig, über die Optionen zu informieren. Das hat zum Beispiel schon in den 1980er Jahren bei Daimler sehr gut funktioniert: Das Unternehmen hat die potentiellen Ruheständlerinnen und Ruheständler sowie Ehepartner zu einer Tagung in eine Bildungsakademie eingeladen, wo sie sich mehrere Tage mit dem Thema befassten. Es gab eine bezahlte Freistellung von der Arbeit, die Kosten der Tagung wurden übernommen.

Wenn man das firmenbezogen macht, hat es noch einmal eine andere Qualität – und die Firma bekommt dadurch ja auch Reputation. Ruheständler haben beruflich einen Background, haben Kompetenzen. Sie gehen aber auf einen neuen Markt, auf dem sie womöglich niemand kennt, und müssen sich dort erst einmal für eine neue Aufgabe bewähren. Es braucht Mut, Kraft und Anstrengung, diese Hürde zu überwinden.

Marzluff: *Was ist Ihr Tipp für Landkreise und Kommunen, die in diesem Bereich aktiver werden wollen?*

Hafner: Meine Position sehe ich als eine Art Muster für Volunteers-Beauftragte. Ich habe diese Tätigkeit neulich erstmals öffentlich bei einer Tagung vorgestellt, für mich war es hochinteressant zu sehen, wie viel Resonanz das gefunden hat. Wenn man mit Volunteers arbeiten will, braucht es Führungstalent und man muss erkennen, wer welche Qualitäten hat. Die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister müsste auf entsprechende Personen zugehen und ihnen anbieten, zunächst vielleicht einmal ein halbes Jahr Urlaub zu machen, um dann eine solche Position versuchsweise zu übernehmen.

Marzluff: *Welche Vorteile hat es, wenn diese Aufgabe von Volunteers übernommen wird? Und sollten sich auch die aktuellen hauptamtlich Tätigen des Themas mehr annehmen?*

Hafner: In immer mehr Kommunen gibt es angestellte Beauftragte für bürgerschaftliches Engagement, die ins Gemeinwesen hineinwirken und für alle Szenen zuständig sind. Meine Position ist ergänzend gedacht: Wenn es darum geht, hausintern zu wirken und zu schauen, was gemacht werden könnte.

Marzluff: *Sind Sie eigentlich eine Pionierin?*

Hafner: Das weiß ich nicht. Ich werbe für diese Idee, aber ob sie zündet... Ich denke, zunächst braucht man Verantwortliche aus Behörden, Institutionen oder Firmen, die voller Begeisterung mitgehen. Wenn das der Fall ist, kann man auch solche Figuren suchen wie mich, die sagen: Großartig, wir probieren das. Und die auch bereit sind, ein Risiko einzugehen. Man darf ja auch scheitern, es kostet ja nichts... Es gibt Untersuchungen, dass zehn bis zwanzig Prozent der Ruheständler eine gute Beziehung zum bisherigen Arbeitgeber haben. Insofern braucht man sich keine Illusion zu machen: Wenn 30 Personen im Laufe eines Jahres in den Ruhestand gehen, dann werden sich nicht 30 davon weiter engagieren, eine vorzügliche Quote läge eher bei sechs. Mit dieser Bescheidenheit das Thema zu beginnen, bietet wahrscheinlich die größte Option.

Marzluff: *Das Engagement muss ja auch nicht zwangsläufig für den ehemaligen Arbeitgeber erfolgen. Wo das Ganze stattfindet, ist ja offen – geografisch wie inhaltlich.*

Hafner: Genau. Deshalb findet sich ja in meinem Aufgabenkatalog auch eine Seite, auf der alle Freiwilligenbörsen der großen Kreisstädte aufgelistet sind. Die Leute können sehen, dass die Bandbreite, sich zu engagieren riesig ist.

Marzluff: *Ein Plädoyer dafür, eher das Engagement selbst in den Vordergrund zu rücken, weniger den Übergang in den Ruhestand...*

Hafner: Das setzt ein Nachdenken darüber voraus, wie ein guter Tag aussieht. Da kommen die Menschen doch oft auf ähnliche Antworten: eine Aufgabe gut erledigt zu haben, etwas Neues gelernt zu haben, anderen Menschen begegnet zu sein. Diese Verheißungen müssen die Projekte in sich tragen. Es geht nicht um Lückenbüßer – dafür finde ich niemanden mehr, so will sich keiner wahrnehmen. Es geht darum, dass Menschen Dinge hinzugewinnen. Wir haben Volunteersprojekte, die seit 20 Jahren laufen und bei denen teilweise die Leute vom ersten Tag an dabei sind, die sind damals mit 60 Jahren eingestiegen und sind heute 80. Da müssen die Verheißungen eingelöst werden, sonst funktioniert das nicht. Es geht also überhaupt nicht um eine moralische Botschaft.

Marzluff: *Sondern darum, weiter ein erfülltes Leben zu führen.*

Hafner: Ein reiches, mit vielen Begegnungen. Ich habe selbst auch an einer Power-Point-Fortbildung der Stadt Esslingen teilgenommen. Dort traf ich Volunteers aus unterschiedlichen Projekten und es war für mich richtig toll zu sehen, wer da alles war, und am Ende gemeinsam zu lernen. Großartig. Und das hört ja überhaupt nicht auf.

Der **Volunteer-Aufgabenkatalog** ist online zu finden unter www.landkreis-esslingen.de, Stichwortsuche „Volunteer-Angebote“, oder direkt unter folgendem Link:
www.landkreis-esslingen.de/site/LRA-Esslingen-ROOT/get/3874464/Volunteer-Angebote%202014.pdf

3. Praxisbeispiele für Übergangsbegleitung auf kommunaler und Landesebene

Eine lebendige Kommune mit vielfältigen Möglichkeiten, sich zu engagieren oder auch Angebote von Ehrenamtlichen anzunehmen, ist als Lebensmittelpunkt für Menschen in jeder Lebensphase attraktiv. Gleichzeitig ist ein beliebter Wohnort auch interessant als Unternehmensstandort. Die kommunale Förderung des bürgerschaftlichen Engagements – insbesondere auch von älteren Menschen, die durch ihr Erfahrungswissen und ihre Zeitsouveränität großes Potenzial mitbringen – kann so zur Verbesserung der Lebensqualität, Attraktivität und Produktivität einer Stadt oder Region beitragen. Übergangsbegleitung soll jedoch nicht als Einbahnstraße hin zum Engagement verstanden werden: Obwohl es erfahrungsgemäß zum individuellen Wohlbefinden beiträgt, sich ehrenamtlich zu betätigen, kann diese Möglichkeit nur eine von vielen Angeboten und Aspekten sein, über die ältere Menschen informiert werden sollten.

Im Zentrum der Übergangsbegleitung auf kommunaler oder Landesebene steht die Möglichkeit für Bürgerinnen und Bürger, sich umfassend über die verschiedenen Belange der nachberuflichen Phase zu informieren. Dazu gehören neben den Angeboten zur Zeitgestaltung auch Fragen von Gesundheit oder finanzielle Aspekte. Im Folgenden werden verschiedene Angebote und Veranstaltungen speziell für Menschen in der letzten beruflichen Phase beziehungsweise nach Beendigung des Berufslebens vorgestellt, die auf kommunaler Ebene in Waldkirch, Treptow-Köpenick und Heidelberg sowie auf Landesebene in Berlin stattgefunden haben oder regelmäßig stattfinden.

Für dieses Kapitel wurden verschiedene Modelle zur Begleitung von Menschen im Übergang in die nachberufliche Lebensphase recherchiert. Dabei zeigte sich rasch, dass sich momentan am ehesten Freiwilligenagenturen des Themas annehmen und es zunehmend als eine Möglichkeit erkennen, wie auch Menschen, die vielleicht bisher noch nicht bürgerschaftlich engagiert waren, für einen Einsatz für die Gemeinschaft gewonnen werden können.

In Waldkirch, dem Modellstandort für unser Pilotprojekt, wurde mit dem Konzept einer Informationsmesse mit Workshops ein neuer, bewusst niederschwelliger Ansatz gewählt, eine breitere Öffentlichkeit an das Thema heranzuführen. Als Ergänzung wurde nach weiteren Ansätzen recherchiert. Identifizierte Akteure wurden angesprochen und eingeladen, über ihr Vorgehen zu berichten – ebenfalls mit dem Ziel, eine größere Öffentlichkeit für das Thema Übergang in die nachberufliche Phase zu schaffen.

a. „Erfüllte Lebenszeit – Perspektiven für die nachberufliche Lebensphase“

Messe mit Workshops in Waldkirch

Von Silke Marzluff (Geschäftsführerin Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung, zze)

Bürgerschaftliches und unternehmerisches Engagement haben in der Stadt Waldkirch seit Jahren eine hohe Bedeutung. Von Seiten der Stadtverwaltung werden viele Maßnahmen unternommen, um Austausch und Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Akteuren zu fördern. Die Stadt mit ihren gut 20.000 Einwohnern und Einwohnerinnen verfügt über ein buntes und lebendiges Vereinsleben und eine Vielzahl von Initiativen.

Das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) kooperiert seit vielen Jahren mit der Waldkircher Stadtverwaltung und hat Faktoren, die die Vernetzung und den Austausch fördern, wissenschaftlich untersucht. Für das Projekt **Senior Capital** wurde deshalb die Stadtverwaltung als ideelle Kooperationspartnerin angefragt. Damit lag nahe, auch die Praxisphase des Projekts – eine Informationsmesse für Menschen vor und im Ruhestand – in Waldkirch anzusiedeln.

Ziel und Konzept des Formats: Messe mit Workshops

Im Frühjahr 2014 wurde unter dem Motto **Erfüllte Lebenszeit. Perspektiven für die nachberufliche Lebensphase** eine Messe veranstaltet, bei der sich Bürgerinnen und Bürger aus Waldkirch und Umgebung an Informationsständen sowie in mehreren thematischen Workshops darüber informieren konnten, wie sich die Zeit nach dem Beruf ausgestalten lässt. Neben dem Versand von Einladungen an Unternehmen, gemeinnützige Einrichtungen und Vereine wurde die Messe auch auf Plakaten in der Stadt und in den lokalen Zeitungen angekündigt.

Mit der Konzeption der Veranstaltung als Informationsmesse mit Workshops wurde bewusst ein niederschwelliges Format gewählt. Möglichst viele Menschen sollten angesprochen und ermuntert werden, sich unverbindlich Informationen über Betätigungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen für die nachberufliche Lebensphase einzuholen.

Initiativen wie der Stadtseniorenrat, die Waldkircher Tafel oder das Mehrgenerationenhaus „Rotes Haus“ präsentierten Engagementmöglichkeiten im lokalen Umfeld. Die Volkshochschule Waldkirch informierte über Weiterbildungsmöglichkeiten, zusätzlich gab es

Informationsmaterial über Bildungsanbieter in Freiburg und das Seniorenstudium. Mit dem Berufsende einhergehende finanzielle Veränderungen konnten am Stand der Deutschen Rentenversicherung besprochen werden.

Einstündige Workshops, die ohne Voranmeldung besucht werden konnten, fanden zu folgenden Themen statt:

- Entwicklung von Perspektiven für die neue Lebensphase
- Weiterbildung: viele Optionen für lebenslanges Lernen
- Gesundheit und Gesunderhaltung
- Sinnstiftung durch Engagement

In allen Workshops wurde deutlich, wie wichtig es ist sich zu vergegenwärtigen, welche Veränderungen mit dem Austritt aus dem Berufsleben einhergehen. Wertschätzung und Anerkennung, die Berufstätige oft durch die Arbeit erhalten, entfallen. Somit stellt sich die Frage nach anderen Bereichen, in denen es positive Rückmeldungen auf eigene Aktivitäten gibt. Auch dass der gesamte Tag selbst strukturiert werden muss, kann eine Schwierigkeit darstellen. Darüber hinaus fallen soziale Kontakte zu Arbeitskollegen weg oder müssen zumindest selbst organisiert werden. Generell gilt es, neue Ziele im Leben zu finden und zu verfolgen.

Teilnehmende der Workshops, die bereits in der nachberuflichen Lebensphase angekommen sind empfehlen, bewusster zu leben, sich Ziele zu setzen, eigene Wünsche zu erkennen und umzusetzen sowie sich auf erwartbare Veränderungen in der neuen Lebensphase frühzeitig vorzubereiten.

Resonanz bei den Teilnehmenden

In Gesprächen mit Messebesuchern und -besucherinnen hat sich gezeigt, dass die Befassung mit dieser letzten aktiven Lebensphase oft vertagt wird. Sie stellt unter Umständen einen großen Bruch in der eigenen Biografie dar und geht damit einher, sich bewusster über die Tatsache zu werden, dass das eigene Leben endlich ist.

Viele Teilnehmende begrüßten, sich in diesem informellen Rahmen über Möglichkeiten zur Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase informieren zu können. Gleichzeitig wurde der Wunsch geäußert, dass Arbeitgeber ihre Beschäftigten im Vorfeld des Berufsaustritts zu kommenden Veränderungen informieren und beraten. Jedoch können, wie bei der Messe geschehen, auch andere Akteure aktiv werden: Seien es im Dritten Sektor angesiedelte Freiwilligenagenturen und Wohlfahrtsverbände oder auch Kommunen. Dem Thema

Übergang in die nachberufliche Phase kann aus unterschiedlichen Perspektiven mehr Raum gegeben werden.

Als positiver Nebeneffekt ergab sich, dass durch die Messestände die verschiedenen lokalen Akteure Gelegenheit zu informellen Gesprächen und zur Anbahnung weiterer Kooperationen hatten. So hat sich unter anderem eine Gruppe Interessierter gebildet, die plant, einen Film über Engagementmöglichkeiten für jedes Lebensalter in der Stadt Waldkirch zu drehen und dafür gesonderte Fördermittel zu beantragen.

Tipps für die Planung einer Messe

Für die Planung einer Informationsmesse – ob mit oder ohne integrierte Workshops – sollten lokale Kooperationspartner gesucht werden. Das zze konnte Partner gewinnen und so die Messe an einem besonderen Veranstaltungsort realisieren, der der Öffentlichkeit nur selten zugänglich ist: in der sogenannten Kulturkathedrale, einem alten Fabrikgebäude auf dem Gelände der Fabrik Sonntag. Derlei Rahmenbedingungen wecken Neugier und können die Teilnehmerzahl erhöhen. Zudem ist es wichtig, auch an das leibliche Wohl der Anwesenden zu denken und einen Imbiss bereitzustellen.

Für die Durchführung einer lokalen Messe sollten etwa sechs Monate Vorlaufzeit für die Organisation sowie die Gewinnung von Kooperationspartnern und Ausstellern eingeplant werden.

Kontakt und Informationen

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) und **Senior Capital**:

Silke Marzluff

0761 / 47812-431

marzluff@zze-freiburg.de

www.zze-freiburg.de/projekte/laufende-projekte/senior-capital/



b. „Hier bin ich dabei!“ und „ZEIT FÜR NEUES Berlin“

Projekte von und mit dem *STERNENFISCHER* Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, Berlin

Von Stefanie Wind (Leiterin STERNENFISCHER Freiwilligenzentrum),

Julia Grallert (Projektleiterin ZEIT FÜR NEUES Berlin) und

Jens Meißner (Sozialamtsleiter, Bezirksamt Treptow-Köpenick)

Der demografische Wandel hat sich im Berliner Bezirk Treptow-Köpenick schon weitgehend vollzogen: Von den rund 245.000 Einwohnerinnen und Einwohnern sind bereits jetzt etwa 30 Prozent im Alter von über 60 Jahren. Diese besondere Altersstruktur vor Ort war ein Grund für die Entwicklung einer nachhaltigen Engagementstrategie im Bezirk. Zu den Kernelementen dieser Strategie gehörte die Schaffung eines eigenen Organisationsbereichs „Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements“ im Sozialamt Treptow-Köpenick. Das Sozialamt selbst hat etwa 600 Ehrenamtliche gewinnen können: für Tätigkeiten im Rahmen der Sozialkommissionen, der zehn vom Sozialamt betriebenen Kiezklubs und im Bereich der ehrenamtlichen Wahrnehmung von Betreuungen. Auf der Metaebene sichert der sogenannte Beirat zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements, angesiedelt bei der Stadträtin für Arbeit, Soziales und Gesundheit, die Weiterentwicklung des Bezirks im Bereich Engagementförderung. Auf Initiative des Sozialamts hat das Bezirksamt für alle Abteilungen Leitlinien zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements per Bezirksamtsbeschluss verabschiedet.

Ein weiterer wichtiger Baustein der bezirklichen Engagementstrategie ist die Finanzierung des Freiwilligenzentrums **STERNENFISCHER**. Das Zentrum in Trägerschaft der Union Sozialer Einrichtungen gGmbH übernimmt als Service- und Beratungseinrichtung die Querschnittsaufgabe, das bürgerschaftliche Engagement im Bezirk zu bündeln und zu stärken. Das Freiwilligenzentrum informiert und berät zu den Möglichkeiten eines Engagements und vermittelt alle an einem freiwilligen Engagement Interessierten in mögliche Einsatzfelder. Damit arbeitet es an der Schnittstelle von Bürgerinnen und Bürgern, dem Non-Profit-Bereich, der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen. Auch an einem landesweiten Projekt ist das Freiwilligenzentrum beteiligt. Die Einrichtung hat aufgrund ihrer strategischen, sektorenübergreifenden Arbeit Modellfunktion und gilt bundesweit als Vorbild erfolgreicher Engagementförderung.

Das Freiwilligenzentrum **STERNENFISCHER** und das Sozialamt Treptow-Köpenick machen sich gemeinsam für die Weiterentwicklung des Engagements im Bezirk stark. Eine

Teamstruktur sichert die gemeinsame Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Ein herausragendes Beispiel gelebter Kooperation ist der Marktplatz Treptow-Köpenick, ein Speed-Dating-Format, das gezielt gemeinnützige Einrichtungen und Unternehmen, die sich engagieren möchten, zusammenbringt.

Projekt I: „Engagement in Treptow-Köpenick. Hier bin ich dabei!“

Seit 2012 veranstaltet das Sozialamt in Kooperation mit **STERNENFISCHER** die Veranstaltungsreihe „Engagement in Treptow-Köpenick. Hier bin ich dabei!“. Hierzu werden alle 63-jährigen Bürgerinnen und Bürger des Bezirks eingeladen, die Einladungen werden über das Büro der Stadträtin für Arbeit, Soziales und Gesundheit versandt. Ziel ist es, alle Bürgerinnen und Bürger, die sich an der Schwelle von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand befinden, über die Möglichkeiten eines freiwilligen Engagements zu informieren. Pro Jahr finden vier Informationsveranstaltungen in den verschiedenen Bezirksregionen statt. In den kommenden zehn Jahren können auf diesem Wege über 25.000 Personen erreicht werden.

Standardisierter Ablauf

Die Veranstaltungsreihe „Engagement in Treptow-Köpenick. Hier bin ich dabei!“ wird in standardisierter Form durchgeführt. Nach der Begrüßung durch die stellvertretende Bezirksbürgermeisterin und Stadträtin für Arbeit, Soziales und Gesundheit erfolgt die Abfrage von Vorerfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Das Sozialamt stellt die Engagementmöglichkeiten in den zehn kommunalen Kiezklubs, im Rahmen der Sozialkommissionen und bei der Betreuungsbehörde vor. Anschließend führt die Freiwilligenkoordinatorin der **STERNENFISCHER** mit Informationen vom Begriff „freiwilliges Engagement“ über Rahmenbedingungen bis hin zur Übersicht möglicher Engagementfelder in das Thema ein. Die Veranstaltung ist frei von Appellen; niemand muss sich engagieren, so die zentrale Botschaft, aber jeder sollte um die Vielfalt freiwilligen Engagements wissen.

Zentraler Ansprechpartner

Das Freiwilligenzentrum **STERNENFISCHER** wird mit all seinen Serviceleistungen für Interessierte vorgestellt. Die Teilnehmer erfahren, dass es neben Beratung und Vermittlung auch regelmäßige Dankesveranstaltungen und Fortbildungen für aktive Engagierte gibt. Alle haben vor Ort die Möglichkeit, in den E-Mail-Verteiler der **STERNENFISCHER** aufgenommen zu werden, um künftig Informationen zum Engagement in Treptow-Köpenick

zu erhalten. Auch die Qualitätssicherung und -kontrolle der Einsatzstellen werden als wichtige Einsatzfelder vorgestellt: Alle aktuell 300 Engagementangebote wurden vor Aufnahme in die Vermittlungsarbeit der **STERNENFISCHER** auf Einhaltung der notwendigen Standards für die Einbindung freiwilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüft.

Konkreter Bedarf

Den Schwerpunkt jeder Veranstaltung bildet die Vorstellung konkreter Engagementbeispiele. Gemeinnützige Einrichtungen mit Sitz im jeweiligen Ortsteil werden mit ihren Möglichkeiten eines freiwilligen Engagements bevorzugt präsentiert. Auch die Interessenschwerpunkte der Teilnehmenden werden in der Vorstellung der Beispiele berücksichtigt: Sie haben bei der Anmeldung die Möglichkeit, den Engagementbereich ihrer Wahl anzugeben. Ziel ist es, Engagement greifbar zu machen. Die Teilnehmer sollen ein konkretes Bild davon erhalten, was ein freiwilliges Engagement bedeuten kann.

Individuelle Fragen

Im Anschluss an den etwa einstündigen Informationsteil finden Einzelgespräche statt. Die Mitarbeiterinnen der **STERNENFISCHER** beantworten individuelle Fragen, auf Wunsch werden direkt Empfehlungen für ein Engagement ausgesprochen und anhand von Kurzprofilen dargestellt. Auch Terminvereinbarungen für Anschlussgespräche sind möglich. Die Mitarbeiter des Sozialamts stehen ebenfalls für Fragen zu den Kiezklubs und zu kommunalen Engagementmöglichkeiten zur Verfügung.

Gute Resonanz

Im Jahr 2013 fanden insgesamt vier Veranstaltungen mit 180 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Dabei wurden 70 konkrete Engagementangebote vermittelt. Neben der guten Resonanz, die bei den anwesenden Personen zu verzeichnen ist, hat die Veranstaltungsreihe weitere positive Effekte: Die eingeladenen Personen nehmen die Einladung der Stadträtin als Wertschätzung wahr und sprechen häufig ihren Dank dafür aus. Die Kommunikation zwischen den Bürgerinnen und Bürgern der Zielgruppe und dem Sozialamt hat sich deutlich intensiviert. Auch wenn die persönliche Lebensplanung oder Situation (zum Beispiel durch die Pflege von Angehörigen) zum aktuellen Zeitpunkt kein Engagement zulässt, erzielen die Veranstalter eine breite Werbewirkung.

Fazit

Damit ist die Veranstaltungsreihe „Engagement in Treptow-Köpenick. Hier bin ich dabei!“ ein weiterer Baustein bezirklicher Engagementförderung in Treptow-Köpenick, der die Weichen stellt für eine systematische Gewinnung weiterer Engagierter. Treptow-Köpenick ist schon jetzt ein Bezirk von hoher Lebensqualität, geprägt und gestaltet durch seine aktive Bürgerschaft. Durch die strategische Stärkung des Engagements wird der Bezirk auch und gerade im Zuge des demografischen Wandels ein Lokalraum mit einer hohen Engagementquote bleiben. Das Zusammenspiel zwischen **STERNENFISCHER** als zentraler Anlaufstelle zu allen Fragen des bürgerschaftlichen Engagements und dem Sozialamt ist damit zukunftsweisend für andere Kommunen.

Kontakt und Informationen

STERNENFISCHER

Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick

Stefanie Wind, Leiterin

030 / 23 36 29 98

stefanie.wind@sternenfischer.org

www.sternenfischer.org

Bezirksamt Treptow-Köpenick

Abt. Arbeit, Soziales und Gesundheit

Jens Meißner, Amtsleiter

030 / 90 297-6099

jens.meissner@ba-tk.berlin.de

www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/organisationseinheiten/soz/buergerschaft.html



Projekt II: ZEIT FÜR NEUES Berlin – ein landesweites Verbundprojekt

Fachkräftemangel und ein deutlich spürbarer Wertewandel führen dazu, dass die Bedeutung des sozialen Engagements von Unternehmen wächst. Gleichzeitig sind aufgrund der demografischen Entwicklung immer mehr Beschäftigte älter als 60 Jahre. Sie sind mit ihrem

langjährigen Erfahrungswissen als Fachkräfte gefragt – doch was passiert, wenn sie das Unternehmen verlassen? Eine sorgsam geplante Vorbereitung auf die Zeit nach dem Berufsleben kommt Beschäftigten, Unternehmen und Gesellschaft zugute. Unternehmen können hier einen entscheidenden Beitrag leisten, indem sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sich auf die nachberufliche Phase vorzubereiten. Das Projekt **ZEIT FÜR NEUES Berlin** unterstützt Unternehmen bei diesem Vorhaben. Als Verbundpartner im fördern Unternehmen gesellschaftliches Engagement und übernehmen so Verantwortung.

Für das landesweite Projekt kooperiert das Freiwilligenzentrum **STERNENFISCHER** mit dem Generali Zukunftsfonds und der Senatskanzlei Berlin. **ZEIT FÜR NEUES Berlin** hat im April 2014 seine Arbeit aufgenommen. Über die Förderung durch den Generali Zukunftsfonds konnte die Stelle einer Projektleitung eingerichtet werden. Ein Team freiwilliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird zurzeit aufgebaut.

Fehlende Vorbereitung

Menschen der Altersgruppe 60plus, die sich bei **STERNENFISCHER** über ein freiwilliges Engagement informieren, sind mehrheitlich bereits im (Vor-)Ruhestand oder Pensionärinnen und Pensionäre. Häufig kommen sie in einer Zeit der Selbstfindung nach Abschluss ihrer Erwerbstätigkeit auf die Idee, sich freiwillig zu engagieren, oft geht diese Phase auch mit persönlichen Krisen einher, weil sie sich nicht oder nicht ausreichend auf ihr Leben nach der Erwerbsarbeit vorbereitet haben. Hier setzt das Projekt an.

Machbarkeitsstudie

Um das Projekt vorzubereiten, wurde von April bis August 2013 eine Machbarkeitsstudie durchgeführt. Personalverantwortliche und Vertreter von Unternehmensverbänden sowie der öffentlichen Verwaltung wurden zu demografischem Wandel, Übergangmanagement und Engagementförderung interviewt.

Für alle Befragten rückt der demografische Wandel zunehmend in den Fokus. Während Großunternehmen bereits umfassende Konzepte und Programme aufgestellt haben und umsetzen, erkennt auch die Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen den Handlungsbedarf und hat sich mit ersten Maßnahmen auf den Weg gemacht. Insbesondere inhabergeführte Unternehmen finden bereits innovative Antworten auf den demografischen Wandel. Meist gibt es positive Erfahrungen mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Beschränkte Ressourcen für den Bereich Personal wurden von kleineren Unternehmen allerdings als Hürde benannt, sich mit den komplexen Folgen des demografischen Wandels zu befassen. Dies erklärt unter anderem die hohe Bereitschaft der Befragten zur Teilnahme

als Verbundpartner am Projekt **ZEIT FÜR NEUES Berlin**: Die Unternehmen erhoffen sich Know-how, übertragbare Praxisbeispiele und Synergien.

Erwartungen der Unternehmen

Das Projekt antwortet auf die Erwartungen der Unternehmen mit konkreten Angeboten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Beratungen zu Möglichkeiten eines gesellschaftlichen Engagements. Und Unternehmen bekommen die Möglichkeit eines Fachaustauschs zu folgenden Fragen des demografischen Wandels:

- Wie kann das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Jüngere weitergegeben werden?
- Wie können Unternehmen den Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand steuern?
- Wie können ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden?

ZEIT FÜR NEUES Berlin bietet allen interessierten Berliner Unternehmen Unterstützung dabei an, Strategien und Konzepte zu entwickeln, um den Folgen des demografischen Wandels begegnen zu können.

Engagement konkret

Im Austausch mit Geschäftsführung oder Personalabteilungen interessierter Unternehmen werden seitens des Projekts speziell auf die jeweilige Mitarbeiterstruktur zugeschnittene Informationsveranstaltungen konzipiert und umgesetzt. Älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll die Vielfalt gesellschaftlichen Engagements in der Großstadt Berlin näher gebracht werden. Dabei gilt, dass Engagement als eine mögliche Perspektive sowohl für die Übergangsphase in den Ruhestand als auch den Ruhestand selbst aufgezeigt werden, ohne dass Druck ausgeübt wird, sich engagieren zu müssen. Interessierten wird im Anschluss die Möglichkeit geboten, konkrete Engagementmöglichkeiten genauer anzuschauen. Bei weiterem Beratungsbedarf werden sie an wohnortnahe oder thematisch einschlägige Beratungseinrichtungen und Einsatzstellen vermittelt.

Unternehmen wird neben Unterstützung bei der Anpassung ihres Personalmanagements an demografische Erfordernisse auch ein intensiver Fachaustausch mit anderen Unternehmen und Netzwerkpartnern aller Sektoren ermöglicht. Vierteljährliche Kamingsgespräche bieten hierfür den Rahmen und erleichtern die Netzwerkaktivität der Verbundmitglieder.

Gründung eines Verbundnetzwerks

Um Engagementförderung in der Zielgruppe der Erwerbstätigen am Übergang in die nachberufliche Phase gut vernetzt zu ermöglichen, entsteht mit dem Projekt **ZEIT FÜR NEUES Berlin** ein landesweiter Verbund aus Unternehmen, Verbänden und Experten aus dem Nonprofit-Sektor. Dieser baut auf bereits bestehenden Strukturen auf und bezieht Akteure wie Freiwilligenagenturen und andere Projekte der Engagementförderung mit ein. Gemeinsam und sektorenübergreifend können sich die Verbundmitglieder den Fragen des Übergangsmangements widmen. Gerade Unternehmen, bei denen eigene Ressourcen zur Entwicklung passgenauer Konzepte und Strategien fehlen, können im Verbund von einem systematischen Wissenstransfer profitieren.

Nutzen für Unternehmen

Durch die Teilnahme an dem Projekt zeigen sich Berliner Unternehmen als engagierte Arbeitgeber, die auch für ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und ihnen einen wertschätzenden und perspektivenreichen Übergang ermöglichen. Die Begleitung ihrer Mitarbeiter in die nachberufliche Phase wird durch die gelebte Aktivität im Verbund **ZEIT FÜR NEUES Berlin** zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Die gelebten Werte werden nach innen und außen wahrgenommen. Das Engagement im Verbund bietet Unternehmen eine wertvolle Möglichkeit, dem Fachkräftemangel und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit einer sinnstiftenden Begleitung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begegnen und sich damit als Arbeitgeber bewusst und wertorientiert zu positionieren.

Kontakt und Informationen

ZEIT FÜR NEUES Berlin

Julia Grallert, Projektleiterin

030 / 33 85 60 35

julia.grallert@sternenfischer.org

www.zeitfuerneues.berlin; www.generali-zukunftsfonds.de



**ZEIT FÜR
NEUES**
BERLIN

c. „Freiwillig? – Ich probier’s mal!“

Orientierungskurs der FreiwilligenBörse Heidelberg / Der Paritätische

*Von Ralf Baumgarth (Regionalgeschäftsführer, Der Paritätische Heidelberg)
und Beate Ebeling (Hauptamtliche Mitarbeiterin, FreiwilligenBörse Heidelberg)*

„Mit dem Orientierungskurs **Freiwillig? – Ich probier’s mal!** habe ich genau das für mich passende Engagement gefunden!“ So oder ähnlich lautet das positive Fazit von vielen Teilnehmenden dieses bereits seit 2005 bestehenden Angebots der FreiwilligenBörse Heidelberg.

Ausgangspunkt zur Entwicklung des Kurses war die Engagementstudie „Heidelberg 2002“, die zu dem Ergebnis kam: Jeder vierte Heidelberger würde sich gerne freiwillig engagieren, wenn sich ihm eine interessante Möglichkeit dafür bietet. Um dieses Potenzial zu erschließen, konzipierte die FreiwilligenBörse ein Projekt, das in einer Mischung aus theoretischer Information und praktischen Erfahrungen interessierten Menschen jeden Alters die Möglichkeiten und die ganze Vielfalt des freiwilligen Engagements in Heidelberg vermittelt. Der Kurs ist ein Angebot für Menschen, die sich zwar ein freiwilliges Engagement vorstellen können, aber noch nicht genau wissen, wo sie sich engagieren wollen oder sich nicht gleich festlegen möchten.

Der Orientierungskurs besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden Elementen:

- Am Anfang steht ein Informationsabend für Menschen, die sich über das Konzept, die Inhalte und den Ablauf allgemein kundig machen wollen.
- Der erste Baustein ist das Profiling, das den Grundstock für die Vermittlung in die „Schnupperengagements“ bildet. Ziel ist es, mit den Teilnehmenden gemeinsam ihre persönlichen Stärken und Talente zu entdecken. Das Profiling findet in der Gruppe statt, in lockerer Atmosphäre inspirieren sich die Teilnehmenden gegenseitig.
- Im zweiten Baustein informieren wir – basierend auf den Ergebnissen des Profilings – die Teilnehmenden individuell über die große Bandbreite möglichen freiwilligen Engagements in Heidelberg und beraten sie unter Berücksichtigung ihrer Interessen und Zeitreserven zu passenden gemeinnützigen Tätigkeiten. Wir vermitteln auch zeitlich befristete Schnuppermöglichkeiten bei Partnerorganisationen in den verschiedensten Engagementfeldern.

- Im dritten Baustein – quasi der Praxisphase – haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, in einer oder auf Wunsch auch in mehreren Organisationen die dort vorhandenen Engagementangebote für einige Wochen auszuprobieren.
- Der vierte und letzte Baustein dient dem Austausch der Erfahrungen, die in der Schnupperphase des freiwilligen Engagements gemacht wurden. Wiederum in der gesamten Kursgruppe werten wir diese mit den Teilnehmenden gemeinsam aus.

1. Baustein: Profiling	2. Baustein: Individuelle Beratung	3. Baustein: Schnupperengagement	4. Baustein: Auswertung
---------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Der Orientierungskurs findet in Kooperation mit der Volkshochschule Heidelberg statt und ist dort als reguläres Kursangebot ausgeschrieben. Auch im Programm der Akademie für Ältere wird der Kurs beworben. Er wird einmal pro Semester angeboten.

Ein großer Teil der Teilnehmenden kommt aus dem Kreis der Menschen, für die das Ende ihrer beruflichen Tätigkeit in Sicht ist oder die am Beginn der nachberuflichen Phase stehen. Sie nutzen den Kurs um zu prüfen, ob freiwilliges, ehrenamtliches Engagement für sie passt: Ob sie Lebenserfahrung und Kompetenzen weitergeben möchten, etwas Neues erlernen und andere Erfahrungen machen wollen oder neue Menschen kennenlernen möchten.

Andere Kursteilnehmende sind Menschen, die aus ganz unterschiedlichen Gründen freie Zeit haben: durch Freiräume in der Familie, etwa weil die Kinder nicht mehr so intensiv zu betreuen sind, oder – leider auch immer öfter – durch Erwerbslosigkeit.

Aufgrund der großen Resonanz des Orientierungskurses und des Interesses von weiteren Freiwilligenagenturen in der Metropolregion Rhein-Neckar bot die FreiwilligenBörse als Beitrag zum Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 einen Workshop zum Projekttransfer an, bei dem das Konzept und die Arbeitsmaterialien vorgestellt wurden. Seitdem gibt es **Freiwillig? – Ich probier's mal!** auch in weiteren Orten unterschiedlicher Größe in Nordbaden.

Hintergrundinformation zur FreiwilligenBörse

Die FreiwilligenBörse Heidelberg ist Teil der kommunalen Anlaufstelle für Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg und Kooperationspartner der Stadtverwaltung. Sie besteht seit 1997 in der Trägerschaft des Paritätischen Wohlfahrtsverbands und kooperiert mit mehr als 180 gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen in Heidelberg aus den unterschiedlichsten Engagementfeldern. Neben

Beratung und Vermittlung für potentielle Freiwillige bietet sie Beratung und Fortbildung für die gemeinnützigen Partner und organisiert Projekte zu unterschiedlichen Aspekten von bürgerschaftlichem, freiwilligem Engagement. Aktuell sind dies die Themen demografischer Wandel und Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Ein weiterer großer Arbeitsbereich ist das Thema Kooperation von Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen: Projekte im Bereich *Corporate Volunteering* (Mitarbeiterengagement), die Durchführung von Marktplätzen zur Anbahnung von Kooperationen und verschiedene Qualifizierungsangebote gehören hier zum Angebotsspektrum.

Kontakt und Informationen

FreiwilligenBörse Heidelberg / Der Paritätische

Ralf Baumgarth / Beate Ebeling

06221 / 7262-172

freiwilligenboerse@paritaet-hd.de



4. Praxisbeispiele für Übergangsmanagement in Unternehmen

Motivierte und zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ein Pfund, mit dem es sich als Unternehmen wuchern lässt. Das betriebliche Übergangsmanagement ist ein wichtiger Baustein einer umfassenden Begleitung der Belegschaft, weil es für den Einzelnen eine wichtige Vorbereitung auf den Wechsel in den neuen Lebensabschnitt darstellt und nicht zuletzt Wertschätzung des Unternehmens gegenüber der Person zeigt – auch über rein dienstliche Belange hinaus.

Das Engagement eines Arbeitgebers kann in Zeiten des Fachkräftemangels, der sich durch den demografischen Wandel noch verstärkt, ein wichtiger Pluspunkt beim Gewinn und Erhalt qualifizierten und motivierten Personals bedeuten. Darüber hinaus kann eine intensive Begleitung in den letzten Berufsjahren dazu dienen, mit der ausscheidenden Person über Möglichkeiten zur Sicherung des Erfahrungswissens ins Gespräch zu kommen – zum Beispiel durch Tandems mit jungen Angestellten noch während der Erwerbstätigkeit, die Dokumentation und Weitergabe von Fachwissen oder Möglichkeiten einer Weiterbeschäftigung über die reguläre Berufstätigkeit hinaus.

Dadurch kann die Qualität von Produkten und Dienstleistungen auch über personelle Wechsel hinweg konstant gehalten werden. Vor allem im produzierenden Gewerbe hat dieser Aspekt eine hohe Relevanz: Langjährig Beschäftigte merken aufgrund ihrer Erfahrung oft schnell, wenn etwa an einer Maschine etwas nicht stimmt, und können so Produktionsausfälle oder -fehler vermeiden helfen.

Als konkrete Beispiele innovativen betrieblichen Übergangsmanagements werden in diesem Kapitel die Seminarangebote von Hekatron und Henkel vorgestellt. Beide Unternehmen können in Deutschland als Pioniere bezeichnet werden: Bisher ist es noch keine gängige Praxis, dass Unternehmen ihre Beschäftigten aus dem Berufsleben „herausbegleiten“. Und wo es Informationen und Beratung gibt, beziehen diese sich häufig nur auf ganz praktische Fragen zum Beispiel zur Rentenversicherung. Das Angebot von Seminaren – und dies für alle Hierarchieebenen – und die Schaffung eines Bewusstseins dafür, dass mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben ein neuer, bedeutsamer Lebensabschnitt beginnt, ist in Deutschland noch nicht weit verbreitet.

Um den größeren Kontext der lebenszyklusorientierten Personalpolitik darzustellen, folgt ein Beitrag des Beraters für Personalmanagement Rudolf Kast. Er beschreibt unterschiedliche

Möglichkeiten und Konzepte individueller Arbeitszeitgestaltung und zeigt auf, welche Relevanz sie für die Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen privaten und beruflichen Lebensphasen sowie im Besonderen für das betriebliche Übergangsmanagement besitzen. Rudolf Kast, langjähriger Leiter des Personalwesens bei der Sick AG, ist einer der Vorreiter, die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung etabliert haben – und schon früh Maßnahmen im Hinblick auf den absehbaren demografischen Wandel ergriffen. Mit „Das Demografie Netzwerk“ (ddn), dessen Vorsitzender Rudolf Kast ist, hat das zze im Rahmen von **Senior Capital** regelmäßig kooperiert.

a. „Orientierungsseminar für Hinauswachsende“

Ein Angebot der Firma Hekatron für Mitarbeitende ab 55 Jahren

Von Mechthild Ehses-Flohr (Beratung, Prozessbegleitung, Personalentwicklung, Hekatron Technik und Vertriebs GmbH)

Ein wertschätzender Umgang im Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung für motivierte Mitarbeitende, die mit ihren Ideen und ihrem Engagement die Zukunft des Betriebs mitgestalten. Dazu gehört auch der Berufsausstieg.

Hekatron, ein Unternehmen der Schweizer Securitas-Gruppe mit Sitz in Sulzburg/Baden, ist führend in Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Systemen des anlagentechnischen Brandschutzes. Bereits seit 50 Jahren schützt das Unternehmen mit seinen Produkten Menschen und Sachwerte vor Brandgefahren und beeinflusst die Entwicklung der Brandschutztechnik in Europa maßgeblich. Das Unternehmen beschäftigt etwa 650 Mitarbeitende, deren durchschnittliche Betriebszugehörigkeit elf Jahre beträgt. 70 Prozent von ihnen kommen aus einem Umkreis von 15 Kilometern. Das bedeutet: Jeder kennt jeden, es besteht eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen. Trotz Wachstumskurs und Einstellungswelle zeigt sich eine hohe Mitarbeiterbindung.

Ein solches Unternehmen hat sich in gewisser Weise verpflichtet, den Menschen und seine funktionale Aufgabe in jeder Altersphase im Blick zu halten. Das Einbeziehen der Lebensphase und der jeweiligen Lebenssituation steht bei Weiterbildung und Weiterentwicklung, Beratung, Coaching und Begleitung im Fokus – denn die persönliche Situation wirkt immer ins berufliche Umfeld und umgekehrt. Für eine Win-win-Betrachtung (Unternehmen – Mitarbeitende) ist dies eine Grundvoraussetzung.

Das Seminar als „Augenöffner“

Seit 2007 finden jährlich Orientierungsseminare für Hekatron-Mitarbeitende ab 55 Jahren statt, seit 2010 in Zusammenarbeit mit der Sparkasse Markgräflerland, einem Unternehmen der Firmenkooperation „Familienfreundliche Unternehmen“. Durch die gemischte Teilnehmerstruktur (Produktion – Vertrieb, Sparkasse – Hekatron, Männer – Frauen, Vorgesetzte – Mitarbeitende, Mitarbeitende nahe am Berufsaustritt und Mitarbeitende, die sich erst langsam an ihn herantasten) gelingt es, im Austausch viele Anregungen zu bekommen. Die Teilnahme ist freiwillig, die Mitarbeitenden werden für die Dauer des Seminars von ihrer Arbeit freigestellt. Im Idealfall findet bereits vor der Teilnahme ein Gespräch mit den Vorgesetzten statt. Am letzten Seminartag nehmen Mitglieder der Geschäftsführung von Hekatron und Sparkasse am gemeinsamen Mittagessen teil, um sich mit den Teilnehmenden über die ersten Eindrücke auszutauschen. Sie steigen dadurch sofort in den Dialog mit den Teilnehmenden ein, es entsteht unmittelbare Glaubwürdigkeit.

Das Seminar regt dazu an, sich frühzeitig über die eigene Lebensplanung und das Hinausgleiten aus dem Berufsleben Gedanken zu machen. Für den einen steht die Altersteilzeit im Vordergrund, da der Partner bereits zu Hause ist. Andere haben die Vorstellung, über das Renteneintrittsalter hinaus im Berufsfeld tätig zu bleiben. Auch Träume haben im Seminar ihren Raum: Was schwebt mir vor, was möchte ich in meiner verbleibenden Zeit im Beruf und darüber hinaus angehen? Wie kann ich diese Vorstellungen realisieren, was könnten nächste Schritte dahin sein, was nehme ich in die Hand, damit ich auch dort ankomme?

Die Grundstruktur ist bei allen Seminaren identisch. Schwerpunkte und mitunter auch Methoden werden allerdings flexibel eingesetzt, um sie an den Wünschen und Bedürfnissen der Anwesenden auszurichten. Unter den Teilnehmenden findet ein Austausch über die eigene, aktuelle Situation, aber auch über Träume für die Zukunft statt. Die Realisierbarkeit und Schritte zur Umsetzung dieser Träume werden besprochen. Insbesondere diejenigen, für die Arbeiten über das Renteneinstiegsalter hinaus Sinn macht, stellen sich die Frage, welche Möglichkeiten es gibt und wie sie vorgehen können.

Viele Mitarbeitende empfinden das Seminar als „Augenöffner“. Ein Nachdenken über die nachberufliche Zeit beginnt häufig spät, wenn nicht zu spät. Es konfrontiert die Menschen mit den eigenen, oft lähmenden Altersstereotypen. Das Seminar stärkt die Mitarbeitenden darin, eine eigene Betrachtungsweise zu entwickeln, Eigenverantwortung zu übernehmen und Klarheit zu gewinnen, statt die verbleibende Zeit einfach „abzusitzen“. Eine Auseinandersetzung mit diesen Themen fällt naturgemäß nicht leicht und muss in gewisser

Weise immer „angeschoben“ werden: Es ist gut, aufgefordert zu werden, die eigene verbleibende Zeit im Beruf und Betrieb aktiv zu gestalten und den Blick auf die nachberufliche Zeit zu richten, um die richtigen Weichenstellungen vornehmen zu können - im Beruf und im Privatleben.

Manch einer merkt erst im Seminar, dass er sich in dieser Lebensphase befindet und lernt dort, in welchen Altersstereotypen er selber denkt, sowie welche Chancen und Möglichkeiten in dieser Lebensphase liegen. Für viele Mitarbeitende ist es das erste Mal, dass sie sich über diese Themen mit „Fremden“ unterhalten. Sie fassen Mut, frühzeitig damit zu beginnen, ihre Vorstellungen herauszufinden und herauszuarbeiten, um auch dort anzukommen, wo sie möchten. Sie gehen mit mehr Klarheit in das Gespräch mit ihren Vorgesetzten und helfen ihnen dadurch ebenso über Tabuhürden hinweg, sodass ein Dialog in Gang kommen kann.

Führungskräfte werden einbezogen

Auch die Führungskräfte werden herausgefordert – spätestens dann, wenn sie mit ihren Mitarbeitenden in den Austausch gehen. Je nach Lebensalter ergeben sich unterschiedliche Sichtweisen. Für die einen ist die Phase des „Hinauswachsens“ noch weit weg, für die anderen ist es ein Lebensabschnitt, auf den sie nicht gerne „hindenken“. Unterstützt wird dieser Austausch bei Hekatron durch ein Treffen von Geschäftsführern, Vorgesetzten und deren Mitarbeitenden, die das Orientierungsseminar besucht haben. Hier steht die Frage im Vordergrund: Was beschäftigt mich persönlich am Älterwerden? Hier sind erst einmal alle auf Augenhöhe, ob Geschäftsführer oder Mitarbeitender. Im Austausch entstehen Eindrücke zu verschiedenen Lebensentwürfen. Im zweiten Teil steht dann die Frage im Vordergrund: Was beschäftigt mich in meiner Funktion am Älterwerden? Hier kommen Fragen und Herausforderungen zur Sprache, aber auch Ideen zu Einsatzgebieten und Beschäftigungsformen, zu Wissenssicherung und Wissenstransfer, zu Potenzialen in den verschiedenen Lebensphasen, zu Modellen, diesen zu begegnen. Im Austausch wird das Thema enttabuisiert. Dies ist eine wichtige Grundvoraussetzung, um Maßnahmen zu entwickeln, an denen Mitarbeitende und Führungskräfte teilnehmen und sich engagieren.

Die Wirkung dieser Vorgehensweise ist vielseitig: Die Mitarbeitenden sind überrascht, dass so etwas in einem Betrieb in die Betrachtung einbezogen wird. Sie erzählen ihren Familien und Freunden von diesem Angebot, das Firmenimage wird positiv beeinflusst. In den Gesprächen kommen Themen für einen Personalentwicklungsprozess auf den Tisch und können dadurch frühzeitig weiterverfolgt werden, ebenso Fragen des demografischen Wandels. Der Dialog zwischen Produktion und Vertrieb wird gestärkt, der Blick über den eigenen Tellerrand in ein anderes Unternehmen interessiert viele brennend. Die

Führungskräfte werden herausgefordert und unterstützt. Der Dialog zwischen den Generationen findet statt. Kurz: Ein Unterfangen, das sich in jedem Fall lohnt.

Stimmen von Teilnehmenden

- „Ich war ‚gezwungen‘ mir Zeit zu nehmen, mich mit der verbleibenden Zeit im Beruf und der Zeit danach zu beschäftigen: Ich bin mit vielen Ideen und Anregungen aus dem Seminar gegangen.“
- „Sich selbst Gedanken machen: Was mache ich bis zur Rente und was kommt danach? Ich habe bei dem Seminar viele Ideen für mich mitgenommen.“
- „Sehr interessanten Gespräche und Meinungen in der Gruppe.“
- „Erstmals wurde mir bewusst, dass meine Tage bis zur Rente gar nicht mehr so viele sind, und dass ich mir Gedanken mache für einen Nachfolger in meinem Bereich.“

Kontakt und Informationen

Mechtild Ehses-Flohr, Beratung, Prozessbegleitung, Personalentwicklung

Hekatron Technik und Vertriebs GmbH

07634 / 500-407

me@hekatron.de

www.hekatron.de

www.arbeiten-bei-hekatron.de

HEKATRON 

b. „55 plus“ – Orientierung für den Endspurt im Beruf und Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase

Ein Seminarangebot der Firma Henkel

Von Regina Neumann-Busies (Leiterin Soziale Dienste, Henkel AG & Co. KGaA)

Die Firma Henkel ist weltweit in den drei Geschäftsfeldern *Laundry & Home Care* (Wasch- und Reinigungsmittel), *Beauty Care* (Schönheitspflege) und *Adhesive Technologies* (Klebstofftechnologien) tätig. Das 1876 gegründete Unternehmen hält mit rund 47.000 Mitarbeitern und bekannten Marken wie Persil, Schwarzkopf und Loctite global führende Marktpositionen im Konsumenten- und Industriegeschäft. Über 80 Prozent der Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig. Damit ist Henkel eines der am stärksten international

ausgerichteten Unternehmen in Deutschland. Henkel zeichnet sich durch eine über Jahre gewachsene und etablierte Unternehmenskultur aus. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter dabei unterstützt werden, ihr berufliches Engagement mit der persönlichen Lebensplanung in Einklang zu bringen.

Information und Reflexion

Das Seminarangebot **55 plus** ist ein Angebot der Sozialen Dienste von Henkel und richtet sich an Mitarbeiter ab 55 Jahren und deren Lebenspartner. Ziel ist es, die Motivation der älteren Beschäftigten in den verbleibenden Berufsjahren zu fördern und Orientierungshilfe für die nachberufliche Lebenszeit zu geben. Die Sozialen Dienste bei Henkel gibt es seit mehr als 100 Jahren. Sie bieten allen Henkel-Mitarbeitern fachkompetente Unterstützung und Orientierungshilfen in Belastungssituationen mit dem Ziel, Veränderungsprozesse zu begleiten und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten – und das in einem absolut vertraulichen Rahmen.

Das Seminar wurde 1991 ins Leben gerufen, zunächst unter dem Namen „Arbeit – Freizeit – Ruhestand“. Es richtete sich an leitende Angestellte, die im Rahmen von Vorruhestandsregelungen aus dem Unternehmen ausgeschieden waren, und deren Lebenspartner. Seit 1996 ist das Seminar offen für alle Mitarbeiter in Deutschland. Die Veranstaltung ist kostenfrei und findet an zweieinhalb Tagen in einem externen Hotel statt. Anfang 2000 wurde der Aufbau des Seminars neu konzipiert und an die Altersteilzeitmodelle angepasst, die viele Mitarbeiter vor dem Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben nutzen. Das Seminar heißt seitdem **55 plus – Orientierung für den Endspurt im Beruf und Vorbereitung auf die nachberufliche Lebensphase**. Der neue Name beschreibt die wesentliche Änderung: Die Teilnehmer besuchen das Seminar nicht erst, wenn sie im Ruhestand sind, sondern haben bereits ab 55 Jahren – noch während der aktiven Berufstätigkeit – die Möglichkeit, sich für die verbleibenden Berufsjahre zu orientieren und so auf die nachberufliche Lebensphase vorzubereiten. Eine Gruppe umfasst in der Regel 16 bis 20 Teilnehmer. Dabei bleibt jedem freigestellt, ob er mit oder ohne Lebenspartner an dem Seminar teilnimmt.

Insbesondere Mitarbeiter, die auf ein langes Berufsleben zurückschauen, erleben, dass sich Arbeitsabläufe und die Atmosphäre am Arbeitsplatz vor dem Hintergrund neuer Technologien und Leistungsstandards immer schneller verändern. Um die Anpassung an diese Änderungsprozesse zu erleichtern, erarbeiten die Teilnehmer an zweieinhalb Tagen am Wochenende (von Freitagmorgen bis Sonntagmittag) Ziele für die kommenden Jahre und erhalten Impulse für ein gelingendes berufliches und privates Leben. Konzept und

Organisation des Seminars liegen weiterhin in der Verantwortung der Abteilung Soziale Dienste. Die Durchführung übernimmt ein externer Trainer in Zusammenarbeit mit einer Diplompädagogin der Sozialen Dienste.

Die inhaltliche Ausgestaltung verläuft in drei Zyklen:

- Standortbestimmung
- Entwicklung und Entdeckung von Ressourcen und Potenzialen
- Entwurf neuer Ziele

In der ersten Phase lernen sich die Teilnehmer mithilfe von interaktiven Methoden kennen und werden auf das Thema eingestimmt. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Seminaresegment das Thema „Umgang mit Veränderungen“. Anhand verschiedener Übungen besinnen sich die Teilnehmer auf ihren individuellen „roten Faden“ im Leben und machen sich bewusst, welche Ressourcen und Potenziale sie bisher genutzt haben, um Veränderungen im Leben erfolgreich zu meistern. Im zweiten Zyklus der Veranstaltung diskutieren die Teilnehmer ihre Erwartungen für die Zukunft und entwickeln Strategien, die ihnen helfen, den beruflichen und privaten Alltag besser zu bewältigen. In der dritten Seminarphase beschäftigen sich die Teilnehmer mit dem Entwurf neuer Ziele. Dazu gehört auch das Hinterfragen von sozialen Kontexten.

Das Seminar „lebt“ durch eine Kombination aus informativen und selbstreflektischen Anteilen. Alltagserfahrungen und Zukunftshandeln werden simuliert und in praxisorientierten Übungen in Einzel- und Gruppenarbeit ausgestaltet. So werden Anregungen für die Strukturierung der nun pflichtentlasteten Lebensphase gegeben. Referenten zu unterschiedlichen Themen wie Sport, Ernährung, Altersversorgung und Bibliothekswesen unterstützen die Teilnehmer darin, das Blickfeld auf diverse Beschäftigungsmöglichkeiten im Ruhestand zu richten.

Positive Effekte

Der intensive Kontakt zu den Mitarbeitern der Sozialen Dienste während des Seminars hat auch Folgen für die weitere Zusammenarbeit. Die Hemmschwelle für Mitarbeiter sinkt, auch nach dem Seminar Rat, Hilfe und Unterstützung der Sozialen Dienste bei persönlichen und beruflichen Fragestellungen einzuholen. Die Gemeinschaft der Henkel-Pensionäre oder das begleitete Wohnen für Pensionäre in der Dr. Konrad-Henkel-Wohnanlage waren beispielsweise vielen Teilnehmern vor dem Seminar weitgehend unbekannt. Nun können die gewonnen Informationen in die weitere Lebensplanung einbezogen werden. Die Seminarteilnehmer erhalten zudem die Möglichkeit, sich an diesen gemeinsamen

Wochenenden unter Anleitung eines fachkompetenten Moderators gegenseitig kennenzulernen. Auf diese Weise ergeben sich auch für die Zeit nach dem Seminar wertvolle Kontakte. Viele der bisherigen Seminargruppen treffen sich auch weiterhin als Gruppe und bilden ein Netzwerk aus Gleichgesinnten – häufig unter dem Dach der Gemeinschaft der Henkel-Pensionäre, einer Vereinigung ehemaliger Mitarbeiter, die in der nachberuflichen Phase gemeinsam kulturelle Interessen und soziale Kontakte pflegen. Es gibt ehemalige Seminargruppen, die sich seit 20 Jahren treffen und tragfähige Netzwerke gebildet haben, um sich beim gemeinsamen Älterwerden zu unterstützen.

Zusammenfassend hat das Seminarangebot **55 plus** folgende positive Effekte für die Mitarbeiter und das Unternehmen:

- Information der Mitarbeiter zu einzelnen Lebensphasen in Zusammenhang mit dem Prozess des Alterns
- Orientierung für die verbleibenden Berufsjahre, Reflexion der eigenen Schwächen und Stärken sowie Entwurf neuer Ziele
- Vorbeugung vor „Innerer Emigration“ durch Stärkung eigener Ressourcen und Potenziale
- Abbau der Ängste vor dem Eintritt in das nachberufliche Leben und aktive Gestaltung neuer Lebensentwürfe
- Intensiver Austausch von Mitarbeitern, die sich in ähnlichen Lebens- und Arbeitssituationen befinden
- Verbesserung von Arbeitsklima und Arbeitsbeziehungen zwischen den Generationen im betrieblichen Geschehen
- Anerkennung und Stärkung der Betriebsbindung der Mitarbeiter .

Für das Unternehmen Henkel sind Angebote wie das beschriebene Seminar Ausdruck der gelebten sozialen Verantwortung, der nachhaltigen Unternehmensführung und der Fürsorge für die Mitarbeiter.

Kontakt und Informationen

Henkel AG & Co.KG&A, Standort Düsseldorf

Regina Neumann-Busies

0211 / 797-9858

regina.neumann@henkel.com

www.henkel.de

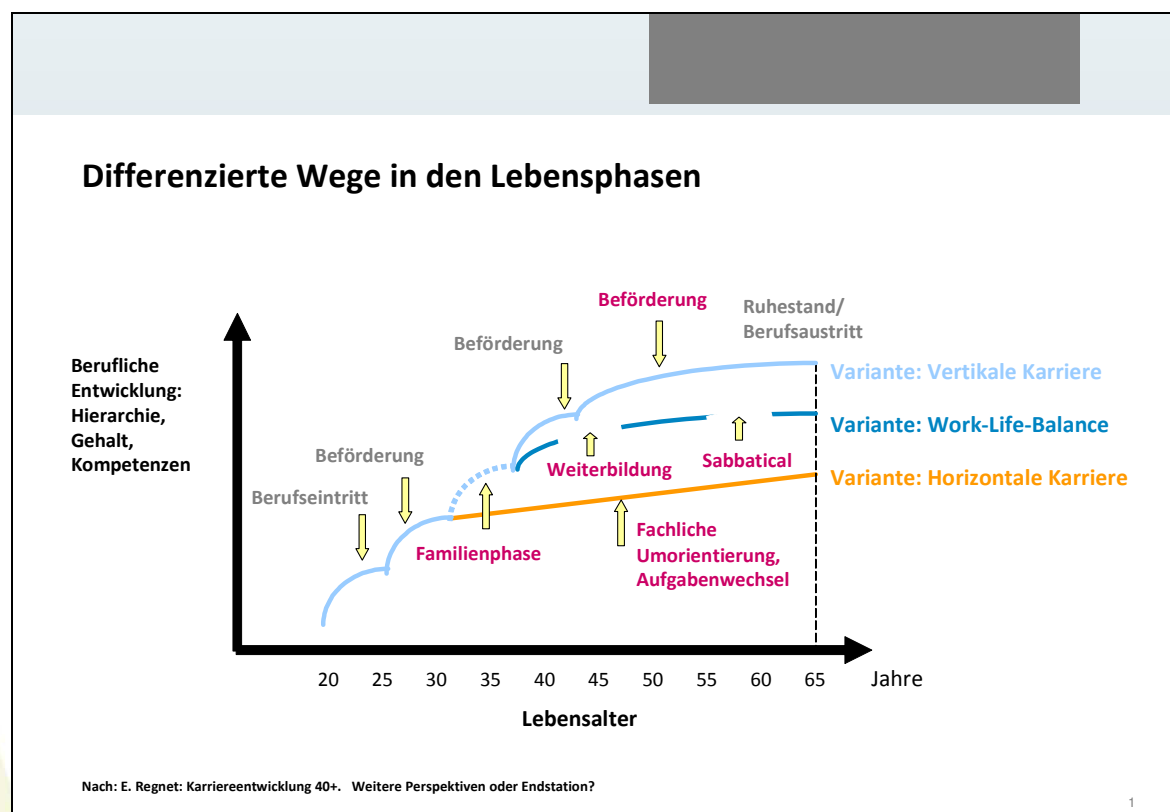


c. „Lebenszyklusorientierte Personalpolitik“

Arbeitszeitgestaltung und Übergänge

Von Rudolf Kast (Vorstandsvorsitzender Das Demographie Netzwerk,
Inhaber von Kast. DIE PERSONALMANUFAKTUR)

Ausbildung - Arbeit - Ruhestand: So lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und dem „Tsunami“ der demografischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebenszyklusorientierte Personalpolitik“ (siehe Schaubild 1).



Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen miteinander zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen

Stellenwert für die Zufriedenheit mit der Arbeit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter und Lösungen für den gleitenden Übergang in die Rente. Flexible Arbeitszeiten wie zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-, Lebens-, Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub und Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Wie innovativ Unternehmen hierbei teilweise agieren, belegen die folgenden zwei Beispiele.

Maschinenbauer Trumpf

Flexibilität heißt hier das Motto, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Die Maschinenbaufirma Trumpf in Ditzingen bei Stuttgart verspricht seit 2011 mit einem hochflexiblen Arbeitszeitmodell den 4000 Inlandsmitarbeitern eine weitreichende Gestaltungsfreiheit. Alle zwei Jahre können die Beschäftigten entscheiden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen oder absenken wollen. Im ersten Schritt können die Beschäftigten ihre Basisarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden festlegen. Nach zwei Jahren kann die Arbeitszeit dann wieder verändert werden, oder der Mitarbeiter kehrt zu seiner Basisarbeitszeit zurück, die ihm vertraglich zusteht.

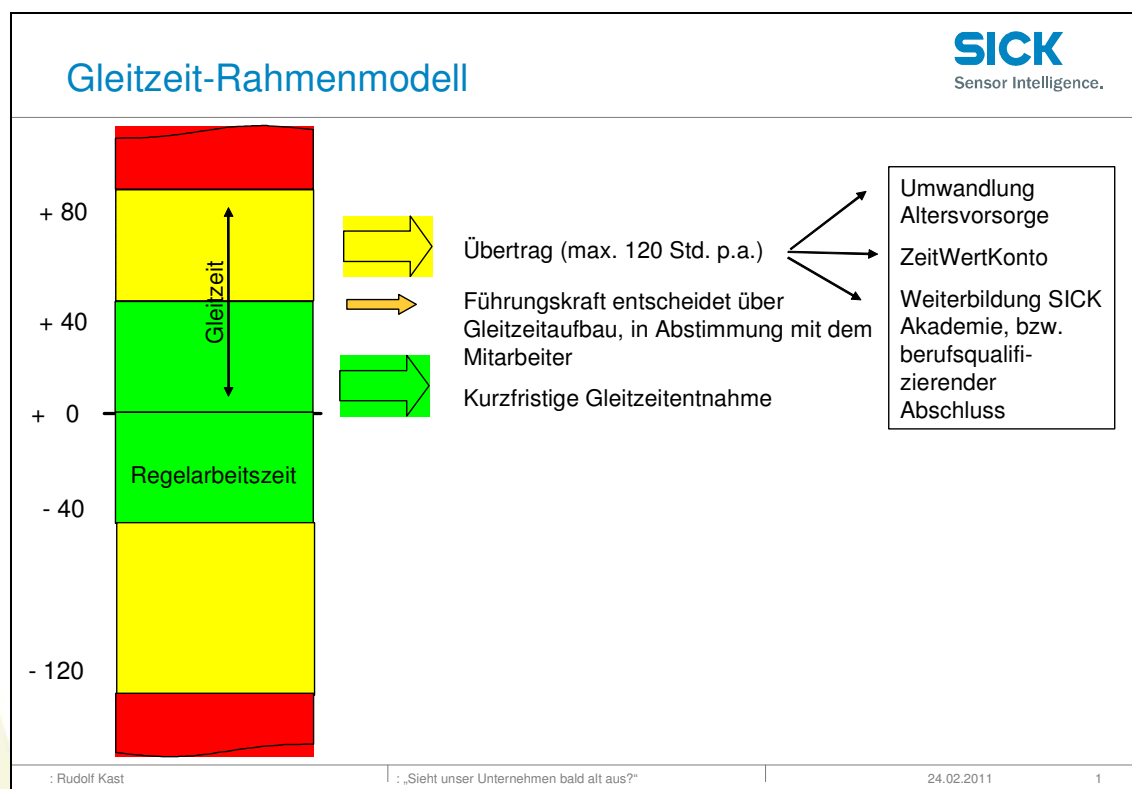
Außerdem können die Mitarbeiter bis zu 1000 Stunden auf ein individuelles Konto „einzahlen“ und das Guthaben später für längere Freizeiten einsetzen. Dies wird als sogenanntes Familien- und Weiterbildungskonto geführt, das blockweise in Anspruch genommen werden kann. Die damit angesparte Freizeit kann für eine Weltreise, für Weiterbildung oder für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen genutzt werden. Ein solches Konto kann aber auch Schritt für Schritt reduziert werden, um zum Beispiel einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen.

Ein besonders attraktives Angebot stellt sicherlich das sogenannte Sabbatical dar: Bei Trumpf können die Beschäftigten eine Auszeit von bis zu zwei Jahren nehmen. Dabei zahlt

das Unternehmen während der genehmigten Auszeit die Hälfte des Gehaltes weiter. Vor oder nach dem Sabbatical wird im Gegenzug die volle Arbeitszeit auch nur mit dem halben Gehalt vergütet. Das Unternehmen berücksichtigt damit die unterschiedlichen Interessen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen.

Sensorhersteller SICK AG

Langjährige positive Erfahrung mit flexiblen Arbeitszeitsystemen kann auch die SICK AG in Waldkirch bei Freiburg verzeichnen. Schon in den 1980er Jahren wurde die Gleitzeit eingeführt und in den Folgejahren immer weiter systematisiert und flexibilisiert. Das Gleitzeit-Rahmenmodell (Schaubild 2) wurde im Grundsatz 2004 eingeführt und im Jahr 2009 nochmals modifiziert. Ausgangspunkt ist der „grüne Bereich“, der Arbeitszeitsaldo, der in eigener Verantwortung dem Mitarbeiter obliegt.

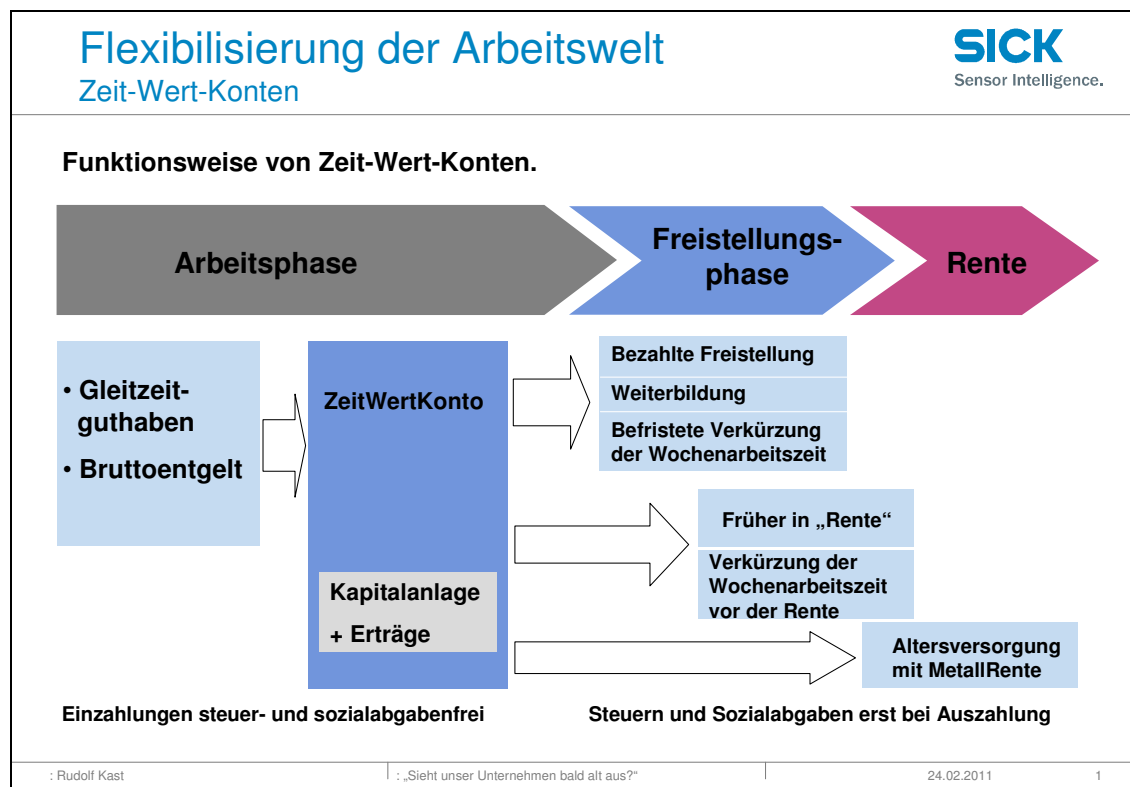


Folglich kann er entscheiden, ob er in einem Monat bis zu zwei freie Tage nehmen will. Dies ist im Grundsatz durch die Vorgesetzten immer zu genehmigen, nur wenn betriebliche Gründe aktuell dagegen sprechen, wird die Genehmigung verweigert. Im Übrigen regeln die Arbeitskollegen dies meist untereinander, denn dem Vorgesetzten ist am wichtigsten, dass

die Arbeitsziele erreicht werden. Er muss nicht wissen, wer wann da ist, dies ist aus der Arbeitszeiterfassung ja ersichtlich. Der „gelbe Bereich“ von plus 80 Stunden bis minus 120 Stunden bildet die sogenannte Kapazitätsreserve. Nach einer grundsätzlich durch die Führungskraft vorzunehmenden Beurteilung ist zu entscheiden, ob entsprechend der Kundennachfrage und der Auftragslage die Arbeitskapazitäten nach oben korrigiert werden müssen. Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen dann miteinander ab, ob länger gearbeitet wird und somit die Gleitzeitsalden erhöht werden. Mit dieser Absprache wird auch verhindert, dass die Mitarbeiter Gleitzeitkonten nach oben bewegen, obwohl dies durch die Auftragslage nicht gerechtfertigt ist. Dem natürlichen „Spartrieb“ (Zeit=Geld) der Beschäftigten in Deutschland wird damit ein Korrektiv vorgeschaltet.

In außergewöhnlichen Fällen kann der Mitarbeiter sich mit der Arbeitszeit auch in den „roten Bereich“ bewegen, also jenseits von plus 80 beziehungsweise minus 120 Stunden. Dies aber nur sehr kurzfristig – innerhalb eines Monats –, denn die Arbeitszeitsysteme sind so gestaltet, dass Arbeitszeit geplant und nicht nur am Ende des Monats im Verbrauch gemessen wird. Möchte die Führungskraft die Arbeitszeit länger als einen Monat über die plus 80 Stunden verlängern, fällt der tarifliche Mehrarbeitszuschlag an. Ferner ist die Führungskraft verpflichtet, dem Betriebsrat auf Anforderung mitzuteilen, wie die Kapazitätsplanung für die nächsten Wochen und Monate aussieht und die Arbeitszeitsalden wieder verringert werden können. Dies kann beispielsweise auch durch Neueinstellungen erreicht werden. In der Praxis der SICK AG wird die Reduzierung des Gleitzeitsaldos jedoch in der Regel durch Umwandlung von Zeit in Geld mithilfe des seit 2004 gültigen Zeitwertkontos praktiziert.

Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regelungen des Sozialgesetzbuchs eine „vorruhestandsnaher Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals zum Beispiel für Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen – sein kann (siehe Schaubild 3).



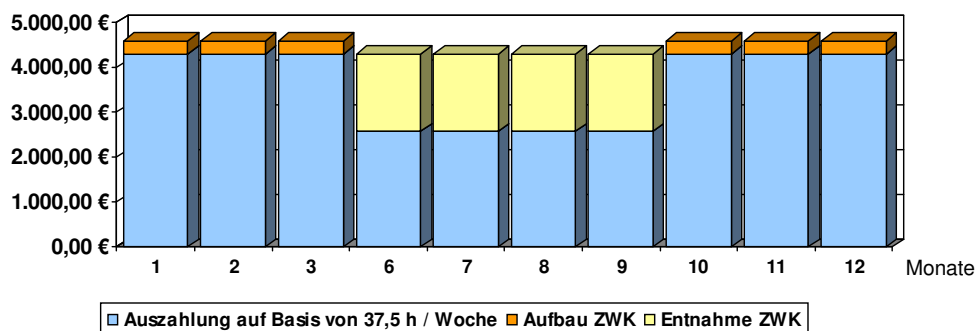
Der Arbeitgeber muss hierbei die Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch Beispiele von Großunternehmen, die die Garantie aussprechen. Hier wird eins deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit sie überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden, wobei die Sicherheit der Anlage im Vordergrund steht – schließlich hat sie der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

Ist dies nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Ist doch bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen der Monat oft länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, an diesen Modellen teilzuhaben. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls (Teil-)Auszeiten zu nehmen, zum Beispiel vor dem Übergang in die Rente (siehe Schaubilder 4 und 5).

Beispiel 1 Teilzeitarbeit für 4 Monate

Ein Mitarbeiter aus der IT arbeitet nach der Geburt seines Sohnes für 4 Monate in Teilzeit auf der Basis von 22,5 Stunden / Woche und erhält während dieser Zeit sein Bruttomonatsentgelt (E15) auf Basis von 37,5 Stunden / Woche – Auszahlung aus dem ZeitWertKonto.

Während der Teilzeittätigkeit erfolgt keine Einzahlung in das ZeitWertKonto.

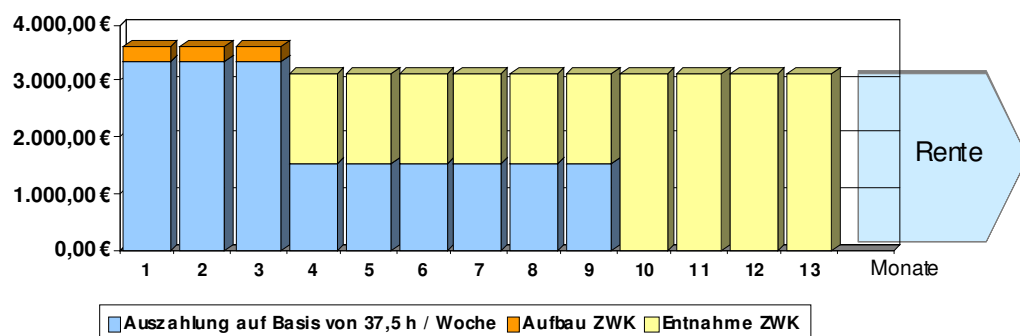


1

Beispiel 2 Teilzeitarbeit und ruhestandsnahe Freistellung

Ein Mitarbeiterin aus dem Bereich Finance erhält ab November 2013 Rente. Von Januar bis Juni 2013 reduziert sie ihre wöchentliche Arbeitszeit auf 17,5 Stunden. Während dieser Zeit erhält sie ein Bruttomonatsentgelt (E11) auf Basis von 35 Stunden / Woche ausbezahlt, wobei 50 % über das ZeitWertKonto abgedeckt sind.

Ab Juli 2013 ist die Mitarbeiterin freigestellt, erhält jedoch bis zur Rente ihr Bruttomonatsentgelt auf Basis von 35 Stunden / Woche – Auszahlung aus dem ZeitWertKonto.



2

Mit diesen praktischen Beispielen wird der Nutzen solcher Zeitwertkontenregelungen deutlich. Nur wenn der Arbeitgeber aufgrund eines vorhandenen flexiblen Arbeitszeitsystems in Kombination mit Zeitwertkonten dies anbietet, können Beschäftigte solche Auszeiten organisieren und auch finanzieren.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung kann also auch einen Beitrag dazu leisten, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen aber weitere Optionen wie zum Beispiel die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens ist – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Dazu zählen flexiblere Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme, die Nachtschichten insbesondere für ältere Beschäftigte reduzieren, wenn nicht ausschließen. Erfolgreich werden in Zukunft Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter während der gesamten Erwerbsbiografie im Blick haben. Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung wird dazu einen positiven Beitrag leisten.

Kontakt und Informationen

Kast. DIE PERSONALMANUFAKTUR, Wittnau

Rudolf Kast

0761 / 1307801

kast@diepersonalmanufaktur.de

www.diepersonalmanufaktur.de

www.demographie-netzwerk.de



KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR

5. Zusammenfassung – Denkanstöße – Ausblick

Von Eva Hänselmann, Silke Marzluff, Prof. Dr. Thomas Klie

ZUSAMMENFASSUNG

Die Menschen in Europa werden immer älter und bleiben dabei im Durchschnitt immer länger gesund. Bald wird es nicht mehr außergewöhnlich sein, 100 Jahre oder älter zu werden. Gerade erreichen die sogenannten Babyboomer, die besonders große Gruppe der in den 1950er und 1960er Jahren geborenen Menschen, das Rentenalter. Sie können auf gut 20 Jahre gesunden und aktiven Lebens vorausblicken.

Entgegen landläufiger Befürchtungen sind Menschen im Alter nach einer US-amerikanischen Studie² glücklicher als je zuvor. Dies zeigt die im Jahre 2008 durchgeführte Erhebung zu der Frage, als wie glücklich sich Menschen im Verlauf ihres Lebens bezeichnen. Die Untersuchung zur Lebenszufriedenheit in der Lebensspanne von 18 bis 85 Jahre ergab sowohl bei Frauen als auch bei Männern eine Kurve in Form eines „U“. Diese bedeutet, dass in jungen Jahren die Lebenszufriedenheit recht hoch ist, dann etwas zurückgeht, ab dem Lebensalter von etwa 50 Jahren wieder ansteigt und ab etwa 70 Jahren das Ausgangsniveau, das die Befragten im Alter von 18 Jahren angegeben hatten, sogar übertrifft.

Wie erleben Menschen die letzte berufliche Phase und den Eintritt in den „Ruhestand“? Wie kann man sich darauf vorbereiten? Und was erwartet einen, wenn die beruflichen Verpflichtungen nicht mehr den Ton angeben? Acht Männer und Frauen haben in dieser Handreichung eindrucksvolle und inspirierende Antworten gegeben, die verdeutlichen, wie viel Menschen im Ruhestand zum Gelingen unserer Gesellschaft beitragen und wie erfüllend es sein kann, ganz neu wählen zu können, für was man seine Kräfte einsetzt. Und auch, welche Neuaufbrüche und Abenteuer noch möglich sind.

Dass man ohne seinen früheren Beruf mitnichten „nichts mehr ist“ und schon gar nicht nichts mehr kann, zeigen diese vielfältigen Erfahrungsberichte. Ob als Ehrenamtliche im ehemaligen Arbeitsfeld, als „Managerin für Menschen“ in Nepal, als Mitglied in Gremien und Vereinen oder als Selbständige im Bereich Palliative Care: Die Beispielgeber setzen ihre Kenntnisse, ihre Erfahrungen und nicht zuletzt ihre Zeit ein, um an gesellschaftlichen

² Arthur A. Stone, Joseph E. Schwartz, Joan E. Broderick, Angus Deaton: A snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States, zuerst erschienen online in den Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (www.pnas.org), 17. Mai 2010.

Entwicklungen mitzuwirken. Dass die letzte berufliche Phase und der Übergang in den Ruhestand mitunter schwierig und herausfordernd sein können, wird dabei nicht verschwiegen. So vermitteln die Berichte ein authentisches Bild und bieten eine gute Grundlage, sich Gedanken über das eigene Altern und Alter zu machen.

Zahlreiche Anstöße zum Weiterdenken und Aktivwerden speziell für kommunale und zivilgesellschaftliche Akteure bietet das dritte Kapitel. Die Beispiele ganz unterschiedlicher Formate der Übergangsbegleitung bieten sich an als Basis für die Entwicklung eigener Maßnahmen oder zu deren Weiterentwicklung.

Die einmalig veranstaltete Messe zum Thema Übergang, wie sie vom Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung in Kooperation mit der Stadt Waldkirch realisiert wurde, ist besonders niedrigschwellig und ohne eine langfristige Bindung von Personal und Ressourcen umsetzbar. Sie eignet sich insbesondere, wenn es vor Ort viele schon bestehende Angebote gibt, die es zu vernetzen und bei der Zielgruppe bekannt zu machen gilt.

Der vom Berliner Bezirk Treptow-Köpenick verfolgte Ansatz ist umfassender und langfristig ausgerichtet. Er beinhaltet neben regelmäßigen Informationsveranstaltungen, zu denen Neu-Pensionäre und -Pensionärinnen persönlich per Brief eingeladen werden, und einem Speed-Dating-Format für gemeinnützige Einrichtungen und Unternehmen auch die Finanzierung eines eigenen Freiwilligenzentrums. Dieses ist im Projekt ZEIT FÜR NEUES Berlin auch landesweit aktiv, um erfolgreiches Age-Management in mittleren und kleinen Unternehmen voranzubringen.

Auch die FreiwilligenBörse Heidelberg als Teil der kommunalen Anlaufstelle Bürgerschaftliches Engagement Heidelberg und Kooperationspartnerin der Stadtverwaltung bietet regelmäßig Veranstaltungen für interessierte Bürgerinnen und Bürger an, allerdings müssen diese mehr Zeit mitbringen: In Kooperation mit der VHS werden halbjährlich startende Kurse angeboten, in denen man sich über verschiedene Bausteine – vom Profiling bis zu einer Praxisphase – dem eigenen Wunschengagement annähern kann. Das Konzept dieses Orientierungskurses ist gut übertragbar, wie sich durch den Projekttransfer im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 an weitere Orte in Nordbaden gezeigt hat.

Dass Arbeitgeber aktiv zu gelingenden letzten Berufsjahren beitragen und ihre Beschäftigten im „Herauswachsen“ begleiten können, das zeigen die im vierten Kapitel zusammengestellten Beispiele. Hekatron hat mit dem jährlich in Kooperation mit der Sparkasse Markgräflerland stattfindenden „Orientierungsseminar für Hinauswachsende“ erreicht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich frühzeitig mit dem Thema Übergang auseinandersetzen, sich mit

anderen über Wünsche und Perspektiven für die nachberufliche Phase austauschen und sich nicht von eigenen, oft negativen Altersstereotypen lähmen lassen. Da die Seminare für Beschäftigte ab 55 Jahren angeboten werden, ist auch eine aktive Gestaltung der letzten Etappe im Beruf immer wieder Thema. Weil die Vorgesetzten und Geschäftsführer phasenweise mit dabei sind, können gemeinsam Ideen zu Wissenssicherung und Wissenstransfer, zu neuen Einsatzgebieten und Beschäftigungsformen entwickelt werden. Neben dem Hinzugewinn an Produktivität und Motivation ermöglicht der Seminar durch die Kooperation mit der Sparkasse auch einen Blick über den betrieblichen Tellerrand.

Das Seminarangebot der Sozialen Dienste der Firma Henkel, zu dem alle Beschäftigten der Firma in Deutschland sowie deren Lebenspartnerinnen und Lebenspartner eingeladen sind, nimmt neben der Entwicklung von Perspektiven für den Ruhestand ebenfalls Fragen nach einer aktiven Gestaltung der verbleibenden Berufsjahre explizit in den Blick. Davon kündigt schon der Name: „55 plus – Orientierung für den Endspurt im Beruf und die nachberufliche Lebensphase“. Die Einbettung des Seminars in weitergehende Angebote ist besonders unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit des Engagements von Unternehmen als zukunftsweisend zu bewerten.

Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung ist ein Ansatz, der gerade aufgrund der Entwicklung hin zu längeren Berufsbiografien dringend stärkerer Verbreitung bedarf. Arbeitgeber können ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeit einräumen, indem sie verstärkt auf Instrumente wie Mehrarbeitskonten, Teilzeitarbeit und Zeitwertkonten setzen, die Teil der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung sind. Freistellungen für persönliche Weiterbildung oder für die Pflege von nahestehenden Personen sowie vorübergehende flexible Anpassungen der Wochenarbeitszeit bei vollem Gehalt ermöglichen eine Vereinbarkeit von beruflichem Einsatz, persönlicher Weiterentwicklung und familiären Verpflichtungen und tragen so zur Leistbarkeit der durch den demografischen Wandel zukünftig notwendigen verlängerten beruflichen Aktivität bei.

DENKANSTÖSSE

Jedes Alter zählt – Denkanstöße für Arbeitgeber und Kommunen

Die Alterung der Bevölkerung in Deutschland stellt Wirtschaft und Gesellschaft vor Herausforderungen. Im Jahr 1980 gehörten laut statistischem Bundesamt 17 Prozent der Bevölkerung Deutschlands zu der Altersgruppe von 49 bis 65 Jahren, 16 Prozent waren über 65 Jahre alt. In etwa 15 Jahren wird die Hälfte der Deutschen über 49 Jahre alt sein und knapp jeder Dritte 65 Jahre oder älter.

Das Wachstum der Gruppe älterer Menschen im Verhältnis zu den jüngeren Bevölkerungsgruppen, das durch den aktuellen positiven Wanderungssaldo zwar abgemildert, aber nicht ausgeglichen wird, bringt zunächst eine Verknappung der verfügbaren Arbeitskräfte in Deutschland und ein Ungleichgewicht im sogenannten Generationenvertrag mit sich. Darauf hat die Bundesregierung mit einer stufenweisen Anhebung des Rentenalters und mit der Förderung von privater Altersvorsorge reagiert. Darüber hinaus ist es allerdings notwendig, die nötigen Rahmenbedingungen für eine Verlängerung der beruflichen Aktivität zu schaffen und diese attraktiv zu machen.

Weiterhin führt das Anwachsen der Zahl älterer Beschäftigter dazu, dass die Frage nach der Gestaltung des Übergangs und einem guten Leben nach Beendigung oder Reduzierung der Erwerbstätigkeit auch aufgrund der steigenden Lebenserwartung immer mehr Menschen betreffen wird. Das sind gute Nachrichten. Jedoch bedarf die gewonnene Zeit der aktiven Gestaltung durch Gesellschaft, Politik, Arbeitgeber – und durch jeden Einzelnen. Sonst kann es sein, dass vorhandene Potenziale vernachlässigt und Ältere, gerade wenn es keine Nachkommen oder Partner gibt, durch fehlende soziale Einbindung isoliert werden.

Alter neu verstehen und anders über das Alter reden

Ein großes Hemmnis für die Entfaltung der Potenziale von Menschen über 50 Jahre in der Gesellschaft und noch mehr in der Wirtschaft sind defizitorientierte Altersbilder. In Unternehmen und Organisationen ist eine Reflexion und Ausdifferenzierung von Altersbildern anzustreben. Es gilt zu prüfen, welche Rollenbilder implizit durch die Unternehmenspolitik beziehungsweise durch Umgang und Abläufe in Organisationen transportiert werden. Speziell in den Bereichen der Personalentwicklung und -rekrutierung müssen altersbezogene Vorurteile thematisiert und abgebaut und im Idealfall auf die altersgemischte Zusammensetzung der Beschäftigten geachtet werden. So kann eine

Beschränkung des Blickwinkels auf die jeweils eigene Altersgruppe vermieden werden. Um einen Wandel herbeizuführen, ist eine Auseinandersetzung mit kulturell geprägten Altersbildern nötig.

Altersbilder sind Wissenssysteme und müssen durch aktuelle gerontologische Erkenntnisse angepasst werden. Aktuelles Wissen über den Prozess des Alterns, die Fähigkeiten und den zu erwartenden Gesundheitszustand im Alter muss daher mehr Verbreitung finden, zum Beispiel in Managerschulungen, Curricula der Universitäten und Lehrplänen. Dadurch kann die Tabuisierung von Alter und Altern auf gesellschaftlicher und individueller Ebene gebrochen werden, ein unverstellter Blick auf das Leben im Alter wird so möglich. Die Darstellung von Menschen über 55 in den Medien, aber auch die Art und Weise, wie in Alltagssituationen von Alter und Älteren gesprochen wird, muss auf Basis dieser Erkenntnisse bewusst in den Blick genommen werden. Eine andere Sprache und eine an der Person orientierte Wahrnehmung von Kompetenzen können einen wesentlichen Beitrag zu einem veränderten Altersbild leisten. Dies trägt zu einer Kultur der Wertschätzung gegenüber Menschen jeden Alters bei.

In den Vordergrund stellen, was Ältere besonders gut können – nicht was sie noch können

Mit dem Alter sind vielfältige biologische Umbauprozesse verbunden. Mit ihnen verändern sich Kompetenzen und Fähigkeiten, wie zum Beispiel die körperliche Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den individuellen Fähigkeiten in früheren Jahren. Allerdings stehen den nachlassenden physischen Fähigkeiten andere Eigenschaften gegenüber, die sich mit wachsender Erfahrung und damit oft im späteren Lebensalter entwickeln, wie etwa psychische Stabilität und gutes Urteilsvermögen. Generell ist im Blick zu behalten, dass viele Fähigkeiten unabhängig vom Alter und vor allem an die Person gebunden sind. Ältere Menschen haben also unabhängig von ihrem Alter persönliche Stärken, darüber hinaus verfügen sie über viel Lebens- und Berufserfahrung. Dies sollte von Arbeitgebern und genau so im Kontext ehrenamtlichen Engagements stärker anerkannt und sichtbar gemacht werden.

Altersgrenzen in Unternehmen sollten vor dem Hintergrund der aktuellen gerontologischen Erkenntnisse angepasst oder, wenn sie sich als nicht stichhaltig erweisen, ganz abgeschafft werden. Das häufig noch in Unternehmen praktizierte Senioritätsprinzip sollte überdacht werden und sowohl Leistungen jüngerer Beschäftigter finanziell honoriert werden als auch

verdienten Mitarbeitenden gegebenenfalls eine besondere Funktion zugedacht werden. Auch im zivilgesellschaftlichen Kontext sind ältere Menschen oft besonders geeignet, als Paten oder Mentoren zum Beispiel im Bereich der beruflichen Orientierung oder Lernbegleitung zu fungieren.

Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren fördern und ermöglichen

Berührungspunkte zwischen Jung und Alt zu schaffen kann viel bewirken. Zunächst relativieren und korrigieren persönliche Begegnungen altersspezifische Vorurteile und fördern so ein generationenübergreifendes Miteinander. Aber auch mit Blick auf die Entwicklung von persönlichen und beruflichen Kompetenzen können beide Seiten voneinander profitieren.

Um eine gute Grundlage für solche Entwicklungen zu schaffen, müssen in der Zivilgesellschaft Werkstätten lebendiger Generationenbeziehung stärker gefördert werden, etwa in Form von Mehrgenerationenhäusern, aber auch durch Projekte in Schulen. Die Zusammenarbeit von Jung und Alt im Bereich ehrenamtlichen Engagements muss bewusst gefördert und praktiziert werden. So kann in der Bevölkerung Empathie für das Alter und die Älteren wachsen und das eigene Alter(n) als gesellschaftliches Thema enttabuisiert werden.

Auch in beruflichen Kontexten gilt es mehr Berührungspunkte zu schaffen, etwa durch die Bildung von altersgemischten Teams oder Tandems von jüngeren und älteren Beschäftigten. Sie eröffnen neben ihrer besonderen Produktivität auch Möglichkeiten der intergenerationellen Begegnung: eine wichtige kulturelle Voraussetzung für altersfreundliche Unternehmen.

Firmen können dies mithilfe von Age-Managementmaßnahmen fördern. Intergenerationelle Aktivitäten in der nachberuflichen Phase können in guter Weise insbesondere von kommunalen Akteuren initiiert werden.

Lebenslanges Lernen als wichtiger Faktor für den Erhalt der Erwerbsfähigkeit und die soziale Integration

Ob Menschen auch im Alter beruflich und in anderen Zusammenhängen aktiv bleiben, wird neben der gesundheitlichen Verfassung am stärksten dadurch bestimmt, ob die Gewohnheit

zu Lernen erhalten bleibt. Die Kontinuität der Lernbiografie – nicht das Alter – ist entscheidend für die Offenheit und Bereitschaft für Neues.

Ein breites und leicht zugängliches Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten ist sehr wichtig, da oft erst nach der ersten abgeschlossenen Ausbildung und einigen Berufsjahren die Tätigkeit gefunden wird, die den eigenen Talenten, Wünsche und Potenzialen am besten entspricht. Weiterbildung sollte für alle erschwinglich sein. Wichtig ist, dass alle Altersgruppen und Bildungsniveaus in den Blick genommen werden und dementsprechend verschiedene Lernformen eingesetzt werden. Nicht nur formale Bildungsangebote können Bausteine lebenslangen Lernens sein, gerade Engagement eröffnet vielfältige Zugänge informellen Lernens.

Lernchancen im zivilgesellschaftlichen Bereich, zum Beispiel das breite Rollenangebot in Freiwilligendiensten und Vereinen, gilt es verstärkt wahrzunehmen, weiter zu fördern und auszubauen. Sie bieten die Möglichkeit, sich in ganz anderen Kontexten auszuprobieren und „im Alter neu zu werden“.

Im Sinne einer aktiven Personalentwicklung sollten Arbeitgeber ihren Angestellten im dritten Drittel der Berufstätigkeit Möglichkeiten zur Neuorientierung bieten, etwa durch einen Wechsel des Tätigkeitsbereichs, durch das Übernehmen einer anderen beruflichen Rolle zum Beispiel als Mentor oder durch das Anleiten weniger erfahrener Kolleginnen und Kollegen. Durch solche neuen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten bleibt die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern in der letzten beruflichen Phase erhalten.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik ermöglicht Flexibilität im Erwerbsleben und im Privaten

Mehr Freiheit in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen – durch Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten – ist nicht nur in der letzten Phase der Berufstätigkeit wichtig, sondern für das gesamte Berufsleben wünschenswert. Dadurch wird die Vereinbarkeit von biografisch und individuell wechselnden Anforderungen und Bedürfnissen mit der Berufstätigkeit erheblich verbessert. Hier ist zu denken an familiäre Verpflichtungen und Sorgearbeit für nahestehende Personen, aber auch an Auszeiten für freiwilliges Engagement und persönliche Weiterbildung.

Menschen könnten dann auch länger als bisher üblich und ohne ungewollte Unterbrechungen erwerbstätig sein, ohne dies als übermäßige Belastung zu empfinden, da

sie durch eigene Gestaltungsmöglichkeiten ein Lebensgefühl der Freiheit und Selbstbestimmtheit mit der Berufstätigkeit verbinden. Konkret sollten häufigere Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit sowie längere Auszeiten im Laufe des Berufslebens ermöglicht werden. Wenn Beschäftigte schon in der Erwerbsphase solche „Freiheiten“ genießen können, fallen die Fixierung von Beschäftigten auf das Ende der Berufstätigkeit und der Bruch zwischen Zeitnot und Zeitwohlstand im Übergang in die nachberufliche Phase weg.

Arbeit ist nicht alles: Engagement und Eigenzeit wertschätzen

Die Gesellschaft braucht zu ihrer sozialen und kulturellen Stabilität und Prosperität das Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger. Eigenzeit und Raum für Engagement sind die Grundlage dafür. Aber auch auf individueller Ebene spielt dieser Freiraum eine wichtige Rolle als Basis von Lebenszufriedenheit und psychischer Stabilität. Zu einem guten Leben gehören Eigenzeit und Zeit für Familie und Freunde.

Kommunen profitieren von dem vielfältigen Angebot, das ehrenamtlich engagierte Bürgerinnen und Bürger in Vereinen und Initiativen bieten. Die Lebensqualität in den Kommunen steigt durch Angebote, die man in Anspruch nehmen kann, sowie durch Möglichkeiten, sich aktiv im gesellschaftlichen Leben einzubringen. Um ein förderliches Umfeld für freiwilliges Engagement zu schaffen, sollten sich zivilgesellschaftliche und politische Akteure für ein lebendiges Vereinsleben einsetzen und Angebote zum Erhalt der Attraktivität von Kommunen fördern. Arbeitgeber können durch innovative betriebliche Zeitpolitik Freiräume für Eigenzeit und gesellschaftliches Engagement schaffen und so ihre Attraktivität als Arbeitgeber und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter steigern.

Die große Bedeutung von Engagement für eine lebendige und funktionierende Gesellschaft und ein gutes Leben muss stärker gesellschaftlich anerkannt werden. Ebenso ist entgegen den Idealen der Leistungsgesellschaft eine stärkere Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Pausen und für einen individuell angepassten Rhythmus von Aktivität und Ruhe anzustreben.

Übergänge gestalten und zu einem neuen Verständnis der nachberuflichen Lebensphase beitragen

Während das Berufsleben oft mit Zeitnot assoziiert wird, wird mit der darauffolgenden Lebensphase meist Zeitwohlstand verbunden. Daher wird der Eintritt in die nachberufliche

Phase von vielen herbeigesehnt. Ist er da, stellt sich aber nicht selten nach kurzer Zeit Ernüchterung ein, besonders wenn der Übergang völlig unvorbereitet erfolgte. Nach einigen Wochen ohne die gewohnte berufliche Betätigung und eine damit einhergehende Strukturierung des Alltags wird mitunter klar, dass die tägliche Dosis „Bedeutung für Andere“, das „Gefragt sein“, das „Beitragen können“ wichtige Faktoren für eine gelingende nachberufliche Lebensphase sind.

Arbeitgeber können sich hier engagieren und Übergänge ins, im und aus dem Berufsleben begleiten, zum Beispiel indem sie psychologische Übergangsberatung und Supervision oder auch ganz praktische Informationen anbieten. Arbeitgeber sollten schon vor dem Austritt von Beschäftigten mit diesen in Kontakt treten und frühzeitig über Möglichkeiten ins Gespräch kommen, das Erfahrungswissen im Unternehmen beziehungsweise in der Organisation zu bewahren. Auch die Option, dem früheren Arbeitgeber als „flexible Reserve“ für besondere Fälle auch nach der Verrentung zur Verfügung zu stehen, ist für viele Ehemalige attraktiv, da sie dadurch erfahren, dass ihr Können nach wie vor gebraucht wird. Eine Verlängerung beruflicher Aktivität in die Phase des Ruhestands hinein ist mitunter auch unumgänglich, weil für Menschen zunehmend die Notwendigkeit bestehen wird, einen Zuverdienst neben der Rente zu haben.

Biografische Übergänge im gesamten Lebenslauf zu begleiten, ist eine Aufgabe, die durch Arbeitgeber und kommunale Akteure verstärkt wahrgenommen werden sollte.

Älteren Menschen neue Rollenangebote machen

Um die Potenziale und den reichen Erfahrungsschatz Älterer gesellschaftlich fruchtbar zu machen, muss das Rollenangebot der Zivilgesellschaft für diese Altersgruppe erweitert werden. Für junge Menschen, die in das Erwerbsleben einsteigen, für Kollegen in Krisen, für Schülerinnen und Schüler, die Mühe haben, einen erfolgreichen Bildungsweg einzuschlagen, für Menschen mit Migrationsgeschichte, die sprachliche und kulturelle Barrieren zu überwinden haben: Überall sind Paten und Botschafter gefragt, die begleiten, ermutigen, Wissen vermitteln. Neben beruflichen Aufgaben können dies sinnstiftende Rollen für ältere Mitarbeitende sein, durch die sie zugleich Botschafter unternehmerischer Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft werden.

Mit der Vorstellung von Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Eintritt in die nachberufliche Lebensphase will diese Handreichung Menschen im Übergang genau diese Möglichkeiten darlegen und ihnen damit Perspektiven für die „Zeit danach“ eröffnen.

AUSBLICK

„Die Zeit ist reif für einen neuen Blick: Ältere werden unsere Arbeitswelt erneuern – und davon werden alle profitieren.“ Mit dieser These, der zentralen Aussage ihres Buchs³, macht sich die Journalistin Margaret Heckel für einen neuen Blick auf das Alter und für eine Abkehr vom Jugendkult stark. Und sie zeigt auf, welche Chancen in den demografischen Veränderungen schlummern.

Mit dieser Handreichung liegt zum Abschluss des EU-Projekts *Senior Capital* eine Zusammenschau von Ansatzpunkten zur Gestaltung des Übergangs in die nachberufliche Phase vor: Jede und jeder Einzelne sollte sich zum Ende der eigenen Berufskarriere Gedanken über die weitere Lebensgestaltung machen. Eine Begleitung in diesem Prozess durch Arbeitgeber sowie Beratungsangebote von kommunalen Akteuren oder Wohlfahrtsverbänden bieten die Chance der individuellen Orientierung und leisten gleichsam einen kleinen, aber wichtigen Beitrag im Hinblick auf einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel, der der gestiegenen Lebenserwartung und der zunehmenden Zahl an Jahren, die ältere Menschen in Deutschland bei guter Gesundheit verbringen, Rechnung trägt.

Es ist zu wünschen, dass sich diese Erkenntnis in Unternehmen und bei kommunalen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren weiter verbreitet. Und dass es genauso wie beim Übergang junger Menschen von der Ausbildung in den Beruf hinein auch üblich wird, Angebote für Ältere zu machen – zur Begleitung aus dem Beruf heraus oder auch in eine neue, gewandelte Form der Berufstätigkeit hinein.

³ Margaret Heckel: *Aus Erfahrung gut. Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern*, Hamburg 2013.



www.zze-freiburg.de



Das Projekt Senior Capital wird im Programm CENTRAL EUROPE umgesetzt und vom Europäischen Regionalentwicklungsfonds (ERDF) kofinanziert.

