

## Übergänge in die Pension

Wie Unternehmen ihre MitarbeiterInnen  
beim Wechsel in den Ruhestand unterstützen

---

Recherche im Auftrag der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG

## Zusammenfassung der Rechercheergebnisse

Ing. Karin Krall  
Mag. Walter Slupetzky

Jänner 2007

Gefördert aus den Mitteln des Fonds Gesundes Österreich

### Vorwort

Gesundheit, Arbeitssicherheit und Umwelt gehören zu den wichtigsten Zielen von Sappi. Im Bereich Umwelt und der Arbeitssicherheit haben wir in den letzten Jahren erfolgreiche Maßstäbe gesetzt. Gleichzeitig sind wir in der Gesundheitsförderung neue Wege gegangen und haben einen Prozess zur Betrieblichen Gesundheitsförderung gestartet, der diesen Themenkreis umfassend abdeckt.

Das Thema „Übergänge in die Pension“ ist ein wesentlicher Teil davon. Der Wechsel vom Berufsleben in den Ruhestand ist eine wichtige Lebensphase. Ist es möglich, die damit verbundenen Fragen gut zu klären, so hat das eine entscheidende Auswirkung auf das persönliche Wohlbefinden.

Sappi ist es aus mehreren Gründen wichtig, diese Phase gut zu gestalten. Einerseits sehen wir uns als Arbeitgeber verpflichtet, MitarbeiterInnen, die vielfach einen großen Teil ihres Berufslebens für unser Unternehmen gearbeitet haben, einen positiven und wertschätzenden Ausstand zu geben. Andererseits ist es uns bewusst, dass die Art des Abschiedes von MitarbeiterInnen in die Pension ein Gradmesser für die jüngeren KollegInnen ist, wie ernst wir es als Unternehmen mit „mitarbeiterorientierter Führung“ nehmen.

Darüber hinaus wollen wir aber auch unser Ansehen in der Region weiter pflegen und auch durch diese Aktivitäten unsere Verbundenheit mit den hier lebenden Menschen unter Beweis stellen.

Die vorliegende Recherche soll zeigen:

- was MitarbeiterInnen beim Wechsel in die Pension wichtig ist,
- was Führungskräfte tun können, um ihre betroffenen MitarbeiterInnen gut zu unterstützen
- und worauf das Unternehmen bei der Gestaltung des Übergangs achten soll.

Um eine breitere Sicht zu erhalten, sind Führungskräfte aus 12 Unternehmen (siehe S.9) und ehemalige MitarbeiterInnen unseres Standorts der Einladung gefolgt, ihre Erfahrungen mit diesem Übergang zur Verfügung zu stellen. Dafür möchte ich mich herzlich bedanken.

Wir wollen mit der Veröffentlichung der Recherche die gewonnenen Erkenntnisse einem breiten Kreis an InteressentInnen zugänglich machen. Wir haben aus diesen Erkenntnissen gute Anregungen gewonnen und sind sicher, dass dies auch auf interessierte LeserInnen zutrifft.

Gratkorn im Jänner 2007

Mag. Jürgen Sicher

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>Zusammenfassung</b> .....	4
<b>Einleitung</b> .....	6
Ausgangssituation.....	6
Auftrag und Zielsetzungen.....	8
Vorgangsweise.....	8
<b>Die Ergebnisse der Befragungen</b> .....	10
Ergebnisse der Befragung von Pionierunternehmen.....	10
<i>Was ist den MitarbeiterInnen beim Übergang in die Pension wichtig?</i> .....	10
<i>Wie erfolgen Übergabe und Wissenssicherung?</i> .....	12
<i>Wie wird die Vorbereitung auf die Pension unterstützt?</i> .....	14
<i>Nutzen für die MitarbeiterInnen</i> .....	18
<i>Nutzen für die Unternehmen</i> .....	19
Einschätzung der Situation in heimischen Unternehmen am Beispiel der Steiermark.....	22
<i>Rücklauf und Interesse am Thema</i> .....	22
<i>Die Ergebnisse</i> .....	22
<i>Resume</i> .....	23
<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	24
<i>Die wichtigsten Erkenntnisse</i> .....	24
<i>Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, damit Maßnahmen zur Unterstützung des Übergangs in die Pension zustande kommen?</i> .....	24

## Zusammenfassung

Im Zuge der vorliegenden Studie wurden einerseits Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt, die als Pioniere erfolgreich Maßnahmen zur Unterstützung des Überganges in die Pension umsetzen.

Ziel war es, herauszufinden:

- welche Maßnahmen gesetzt werden und wie zufrieden stellend die Ergebnisse sind
- welchen Nutzen die Unternehmen und die betroffenen MitarbeiterInnen davon haben
- was die Ursachen und Motive für die Unternehmen waren, um solche Maßnahmen zu starten

Andererseits wurde exemplarisch die Situation in der Steiermark beleuchtet, um den Entwicklungsstand der heimischen Unternehmen einzuschätzen und mit dem, was möglich wäre zu vergleichen.

## Die Ergebnisse

Der Wechsel in die Pension wird von den Pionierunternehmen in einer differenzierten Weise unterstützt.

1. Die **Basics eines guten Ausstieges aus dem Unternehmen** werden von fast allen Unternehmen ernst genommen.
2. **Unterstützende Maßnahmen für ein gutes Leben in der Pension** gibt es eine Vielzahl in allen befragten Unternehmen. In finanzieller Hinsicht wird der Überstieg durchgehend so geregelt, dass die Existenzsicherung in der Pension für die betroffenen Personen kein Problem darstellen dürfte. Darüber hinaus gibt es noch Angebote in gesundheitlicher, persönlicher, sozialer und familiärer Hinsicht.
3. Die **Auseinandersetzung mit sinnstiftender nachberuflicher Aktivität** ist für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ein wichtiges Thema. Sie konfrontieren ihre MitarbeiterInnen vorausschauend mit der Sinnkrise nach den ersten Monaten im Ruhestand, wenn der Pensionsalltag eintritt und die aufgeschobenen Bedürfnisse ausgelebt sind.

## Der Nutzen für die MitarbeiterInnen

- Die **vorausschauende Beschäftigung mit dem Ausstieg in die Pension**, mit der Zeit nach der Erwerbsarbeit und mit einer geordneten Übergabe hat eine ganz entscheidende Bedeutung für die Zufriedenheit in der Pension.
- Den **Zugang zu einer sinnstiftenden Aktivität** zu finden, gibt dem Leben in der Pension einen eigenen Wert.
- Die rechtzeitige Vorbereitung auf den Ruhestand hilft nicht nur den Betroffenen, sie hat eine sehr **positive Wirkung für die ganze Familie**.
- Die Betroffenen finden **Halt in einer Gruppe Gleichgesinnter**
- **Mit ihrem ehemaligen Unternehmen in Kontakt bleiben** zu können, ist für viele Ex-MitarbeiterInnen sehr wichtig.

## Der Nutzen für die Unternehmen

- Der **positive Effekt auf das Betriebsklima** steht an erster Stelle.
- **Personalreduktionen können sozialverträglich durchgeführt werden**, wenn Vorruhestandsregelungen mit unterstützenden Maßnahmen für die Betroffenen verknüpft werden.
- Das **positive Image in der Region** wird nicht unbeträchtlich von jenen MitarbeiterInnen geprägt, die nach dem Ausscheiden in den Ruhestand positiv über ihr Ex-Unternehmen reden.

- Über die Imagewirkung hinaus gibt es **direkte Markteffekte für Unternehmen, die an den Endverbraucher verkaufen**.
- Eine **positive Außenwirkung für das Recruiting** wird vielfach angemerkt. Die gute Darstellung des Unternehmens durch die PensionistInnen fördert die Qualität der BewerberInnen.
- Die **Motivation vor dem Ausscheiden bleibt hoch**, wenn die PensionsanwärterInnen wissen, dass sie in der Zeit des Übergangs vom Unternehmen nicht alleine gelassen werden.
- Ein vorausschauend organisierter Prozess des Ausstiegs in die Pension ist vielen Unternehmen wichtig, damit der **Wissenstransfer gut gelingt**.
- Damit verbunden ist eine **Sicherstellung von Kontinuität in der KundInnenbetreuung**.
- Der **Zukauf von pensionierten MitarbeiterInnen** ist vor allem für Unternehmen mit großen Umsatzschwankungen (Großaufträge, Saisongeschäft, ...) ein vorrangiger Grund, um den Ausstieg sehr sorgfältig zu betreuen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass jene Unternehmen, die Maßnahmen zur Unterstützung des Überganges in die Pension setzen, die Kosten-Nutzen-Relation als äußerst günstig einschätzen. Den o. a. Nutzenaspekten stehen sehr überschaubare Kosten gegenüber. So machen etwa bei Vorruhestandsregelungen die Kosten für solche Begleitmaßnahmen einen marginalen Teil des gesamten Sozialplanvolumens aus. Und auch laufende Unterstützungsmaßnahmen für die jährlich regulär anstehenden Pensionierungen nehmen nur einen Bruchteil des Personalentwicklungs- und Weiterbildungsbudgets in Anspruch.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, damit Maßnahmen zur Unterstützung des Übergangs in die Pension zustande kommen?**

- **Information:** Da dieses Thema in der Wirtschaft noch nicht sehr bekannt ist, gilt es zu allererst, den Informationsstand zu erhöhen. Einerseits ist es wichtig, Befürchtungen auszuräumen („Wie viel zusätzlicher Aufwand?“ „Wie hohe neue Kosten?“). Andererseits sollten die Nutzenaspekte kommuniziert und diskutiert werden. Damit kann man interessierten Unternehmen helfen, für sich eine erste Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation zu machen.
- **Praxisbeispiele** für mittlere und kleinere Unternehmen in Österreich schaffen: Es soll der doch immer wieder geäußerte Eindruck ausgeräumt werden, dass sich nur wenige Großunternehmen solche Maßnahmen leisten können. Gerade auf regionaler Ebene übernehmen Beispiele von konkret realisierten Maßnahmen immer wieder eine wichtige Vorbildfunktion. Damit kann gezeigt werden, dass es für alle Unternehmen attraktive Lösungen gibt.
- **Vernetzung:** Ein wichtiger Schritt zur Verdichtung der Kommunikation über dieses Thema ist die Herstellung eines Austausches unter PraktikerInnen, die interessiert sind bzw. bereits erste Erfahrungen gesammelt haben. Dadurch kann man einerseits die gemeinsame Bewusstseinsbildung fördern. Andererseits werden durch diesen Austausch konkrete Lösungsfindungen angeregt.

## Einleitung

### Ausgangssituation

Die in der Vergangenheit begründete Einteilung des Lebens in die Abschnitte der Kindheit und Jugend (1. Alter), der aktiven Erwerbstätigkeit (2. Alter) und des Ruhestandes (3. Alter) wird den demographischen, gesellschaftlichen und individuellen Veränderungen nicht mehr gerecht.

Die demographische Entwicklung zeigt, dass parallel zur Zunahme der Lebenserwartung die Dauer des nachberuflichen bzw. nachfamiliären Teiles des Alters (3. Lebensabschnitt) zunimmt. Konnten um 1900 60-jährige Frauen und Männer mit einem Lebensalter von durchschnittlich 73 Jahren rechnen, so betrug 2000 die Lebenserwartung 60-jähriger Frauen und Männer bereits 83 bzw. 79 Jahre. 2050 werden 60-jährige Frauen und Männer mit einem weiteren deutlichen Sprung der Lebenserwartung auf 98 bzw. 93 Jahre rechnen können. Fast jedes 2. Kind, das nach 2000 geboren wird, kann ein Alter von über 100 Jahren erwarten.

Parallel zur steigenden Lebenserwartung steigt jedoch das so genannte „behinderungsfreie Alter“ praktisch gleich schnell an. Jener Lebensabschnitt, der durch die Notwendigkeit der Fremdversorgung und Abhängigkeit gekennzeichnet ist, bleibt hingegen mit durchschnittlich ca. 5 Jahren nahezu unverändert.

Das heißt, es findet eine Ausweitung des „aktiven und gesunden Alters“ statt. Das „hohe Alter“ mit der Notwendigkeit zur Fremdunterstützung bzw. Fremdversorgung nimmt nach den bisherigen Erkenntnissen an Dauer nicht zu. Beim derzeit gegebenen gesetzlichen Pensionsantrittsalter von 60 bzw. 65 Jahren (Frauen/Männer) bedeutet das bis 2050 eine Ausdehnung des aktiven und gesunden Lebensabschnittes nach der Erwerbsarbeit von 18 bzw. 11 Jahren auf 35 bzw. 23 Jahre.

Es ist daher notwendig, das Bild von der Zeit nach der Erwerbstätigkeit grundsätzlich zu verändern. Man muss klar sehen, dass sich zwischen der „aktiven Erwerbstätigkeit“ und dem „Ruhestand“ ein völlig neuer Lebensabschnitt herauszubilden beginnt. Dieser Abschnitt des „aktiven und gesunden Alters“ besitzt eine **eigene Charakteristik**, die sich deutlich von den beiden angrenzenden Lebensabschnitten unterscheidet:

- Unabhängigkeit: Selbstorganisation steht im Vordergrund
- Verwirklichung eigener Zielvorstellungen: Pension dient als Basis für selbstbestimmte Aktivität
- Sinnerfüllte Aktivität: Beiträge zur Gesellschaft, zum Gemeinwesen bzw. im sozialen Umfeld sind wichtig.
- Menschen in diesem Alter sind nicht nur ein Kostenfaktor, sondern bereichern die Gesellschaft und leisten vielfältige Beiträge.

Diese demographischen Veränderungen erfordern **Modelle, die auch eine Nutzung der Potentiale bzw. Ressourcen der nachberuflichen Lebensphase für den einzelnen Menschen und die Gesellschaft möglich machen**. Es wird in Zukunft notwendig sein, dass Menschen nicht zu früh in die passive Haltung des „nicht mehr gebraucht werden“ geraten, sondern über die materielle, gesundheitliche und soziale Versorgung hinaus die Möglichkeit erhalten, durch selbständige Aktivitäten einen sinnstiftenden Beitrag für ihr eigenes Leben und zur Gesellschaft zu leisten.

Dabei spielt die Art, wie Unternehmen den Wechsel ihrer MitarbeiterInnen in die Pension gestalten, eine zentrale Rolle. Denn vor allem in Unternehmen mit körperlich belastenden Tätigkeiten oder Schichtarbeit findet eine gegenläufige Entwicklung statt. Durch immer effizienteren Arbeitseinsatz steigt der Leistungsdruck. Dies trifft besonders die älteren MitarbeiterInnen, da die Arbeitsorganisation tendenziell an den Stärken der jungen MitarbeiterInnen orientiert ist. In einer Zeit, in der die

Pensionsdauer zunehmend länger wird und man über eine Anhebung des faktischen Pensionsalters spricht, bringt diese innerbetriebliche Entwicklung ältere MitarbeiterInnen immer früher an ihre Leistungsgrenzen.

Für die MitarbeiterInnen, die in den letzten Jahren vor der Pension stehen, stellen sich daher auf Grund der o. a. Entwicklungen häufig die folgenden Fragen:

- Welche individuellen Kombinationen von Erwerbsarbeit und Pension sind im Rahmen einer vorausschauenden Lebensplanung möglich (Gleitpension, Altersteilzeit, Aufbau von Pensionsaktivitäten parallel zur Erwerbsarbeit, ...)?
- Wie kann ich mich gut auf diesen neuen Lebensabschnitt einstellen?
- Wann und wie kann ich einen guten Übergang schaffen?
- Welche sinnerfüllten Aktivitäten kann ich entwickeln?

Die Unternehmen in Österreich beginnen daher in ersten Ansätzen, sich mit den Themen „ältere ArbeitnehmerInnen“, „Übergänge in die Pension“ und „Firmenbindung in der Pension“ auseinander zu setzen. Dies hat einerseits personalpolitische Hintergründe, etwa um die ruhige Abwicklung von Vorruhestands-Aktionen zu gewährleisten. Andererseits ist der verantwortungsvolle Umgang mit älteren bzw. pensionierten MitarbeiterInnen für das Image in der Region, am Arbeitsmarkt sowie bei den eigenen MitarbeiterInnen äußerst bedeutsam.

Konkrete Ergebnisse gibt es dabei zurzeit noch kaum. Aber die Aufmerksamkeit steigt in dem Maß, in dem die Unternehmen den demographischen Wandel zu spüren bekommen. Wenn es um beschäftigungsverlängernde Maßnahmen geht oder darum, die Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen vor der Pension aufrecht zu erhalten, kommt die Frage: „Wie können wir den Wechsel unserer älteren MA in die Pension von Unternehmensseite her möglichst gut unterstützen?“ immer öfter auf die Tagesordnung.

### **Auftrag und Zielsetzungen**

Im Zuge der vorliegenden Studie wurden einerseits Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt, die als Pioniere erfolgreich Maßnahmen zur Unterstützung des Überganges in die Pension umsetzen. Ziel war es, herauszufinden:

- welche Maßnahmen gesetzt werden und wie zufrieden stellend die Ergebnisse sind
- welchen Nutzen die Unternehmen und die betroffenen MitarbeiterInnen davon haben
- was die Ursachen und Motive für die Unternehmen waren, um solche Maßnahmen zu starten

Andererseits wurde exemplarisch die Situation in der Steiermark beleuchtet, um den Entwicklungsstand der heimischen Unternehmen einzuschätzen und mit dem, was möglich wäre zu vergleichen. Als Ergebnis sollen Empfehlungen formuliert werden:

- Welche der vorgefundenen Maßnahmen als erfolgreich einzustufen sind und daher von österreichischen Unternehmen gut übernommen werden können.
- Welche Hürden bei der Implementierung dieser Maßnahmen für die Unternehmen bestehen.
- Welche Impulse von öffentlicher Seite gegeben werden können, um die Aufmerksamkeit der Unternehmen zu diesem Thema zu erhöhen und sie anzuregen, solche Maßnahmen zu realisieren.

### **Vorgangsweise**

Den Kern der vorliegenden Recherche bilden qualitative Interviews bei ausgewählten Unternehmen. Im ersten Schritt war es daher wichtig, die Pioniere im mitteleuropäischen Raum zum Thema „Übergang in die Pension“ herauszufinden. Dabei konnte auf gute Kontakte zu bestehenden Netzwerken in den Bereichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Seniorenpolitik und Freiwilligenarbeit sowie Personalentwicklung und -management zurückgegriffen werden, die in Summe einen weit verzweigten Überblick ermöglichten.

Es zeigte sich, dass dieses Thema erst von wenigen, meist sehr großen Unternehmen beachtet wird. Diese wurden gezielt kontaktiert und befragt. Die Bereitschaft, sich an der Recherche zu beteiligen, war außerordentlich hoch. Es gab keine einzige Absage. Befragt wurden die zuständigen Personalverantwortlichen bzw. ProjektleiterInnen.

Anschließend an die Gespräche mit den europäischen Pionierunternehmen wurde die Situation bei den heimischen Unternehmen, am Beispiel der Steirischen Wirtschaft, beleuchtet. Dabei wurde auf die umfangreichen Kontakte des PersonalentwicklerInnen-Netzwerk Steiermark zurückgegriffen, in dessen Rahmen über 300 HR-ExpertInnen aus Unternehmen mit Standorten in der Steiermark aktiv sind. Die Vorgangsweise teilte sich in zwei Schritte. Zunächst wurde in einer schriftlichen Kurzbefragung ein erster Eindruck erhoben. Danach wurde dieses grobe Bild durch persönliche Befragung einzelner Unternehmen ausdifferenziert und vertieft.

Auch die Bereitschaft der heimischen Unternehmen, an der Recherche mitzuwirken, war groß, obwohl sich noch nicht viele dieser Betriebe mit dem zur Diskussion stehenden Thema intensiv beschäftigt hatten. Daraus kann man in einem ersten Befund durchaus schließen, dass das Thema „Übergänge in die Pension“ für die Unternehmen noch eher neu und unbekannt ist, jedoch auf wachsendes Interesse stößt.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen werden im vorliegenden Bericht verknüpft mit den Erfahrungen von PensionistInnen des Sappi-Werks in Gratkorn, die im Rahmen von 10 Interviews erhoben wurden.



Die Recherche ist in drei Abschnitte unterteilt:

1. Ergebnisse der Befragung von Pionierunternehmen und Sappi-PensionistInnen
2. Einschätzung der Situation in heimischen Unternehmen am Beispiel der Steiermark
3. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Herzlich bedanken wollen wir uns an dieser Stelle bei den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben:

- Andritz AG, Fr. Mag. Monika Totz
- British American Tobacco Germany, Hr. Erik Larsen
- Du Pont de Nemours und Mannesmann Präzisionsrohr im Rahmen des gemeinsamen Projektes „AGE“, Hr. Jürgen Lange
- Energie Steiermark AG, Mag. Dr. Guntram Aufinger
- Magna Steyr, Hr. Dr. Armin Kreuzthaler
- Migros-Genossenschafts-Bund, Hr. Heinz Altdorfer
- Schirnhofen Fleisch- und Wurstwaren, Hr. Prok. Christian Laschet
- Steiermärkische Sparkasse, Hr. Prok. Johann Mehrl
- Voestalpine AG, Fr. Mag. Ulrike Spängler
- Volkswagen Nutzfahrzeuge, Fr. Christina Muckelberg
- ein gemeinsames Projekt eines großen europäischen Bankenkonzerns, einer deutschen Landeshauptstadt und eines überregional tätigen sozialen Dienstleistungsunternehmens (Anonymität wurde zugesichert), mit der Projektleiterin Fr. Nicole Zunhammer
- sowie den PensionistInnen der Sappi Austria Produktions-GmbH&Co.KG

Weiters bedanken wir uns herzlich bei den Unternehmen des PE-Netzwerks Steiermark, die uns bei unserer Recherche zur Situation in der Steiermark unterstützt haben.

Besondere Unterstützung haben wir von Mag. Jürgen Sicher, Leiter der Personalentwicklung bei Sappi Austria erhalten, der uns nicht nur als Auftraggeber, sondern auch als aktiver und kritischer Partner bei der Planung und Umsetzung der Recherche zur Seite gestanden ist und damit wesentlich Anteil am vorliegenden Ergebnis genommen hat.

Zur Verdeutlichung der Ergebnisse werden im folgenden Bericht an bestimmten Stellen ausgewählte Aussagen der o. a. InterviewpartnerInnen zitiert. Diese aus den Interviewbögen übernommenen Zitate sind zur leichteren Erkennbarkeit *in kursiver Schrift* eingefügt.

## Die Ergebnisse der Befragungen

### Ergebnisse der Befragung von Pionierunternehmen

#### *Was ist den MitarbeiterInnen beim Übergang in die Pension wichtig?*

Die Zusammenschau der Erfahrungen aus den Pionierunternehmen mit jenen der betroffenen Sappi-PensionistInnen ergibt ein übereinstimmendes Bild. Für einen guten Wechsel ins nachberufliche Leben sind drei Aspekte besonders zu beachten:

1. Ein guter Ausstieg aus dem Unternehmen
2. Rahmenbedingungen, die ein gutes Leben in der Pension ermöglichen
3. sinnstiftende nachberufliche Aktivität

Zum ersten Aspekt gehören insbesondere 3 Faktoren, die von den betroffenen MitarbeiterInnen sehr genau beachtet werden und die eine starke Auswirkung darauf haben, wie ein/e pensionierte/r MitarbeiterIn über ihr Unternehmen denkt und spricht:

- **eine gute Übergabe:** „Wer macht meine Arbeit weiter?“ „Ist mein Arbeitsbereich/mein Projekt für die Zukunft gut vorbereitet?“ „Haben meine MitarbeiterInnen eine ordentliche Zukunftsperspektive?“ Das sind Fragen, die von den Betroffenen in diesem Zusammenhang gestellt werden. Je nach Antwort, bekommen sie ein Gefühl dafür, ob sie für das Unternehmen wichtig waren – womit eine gut überlegte Übergabe verbunden wird – oder ob ihre Mitarbeit, und damit auch der Ausstieg, eigentlich wenig beachtenswert war.
- **Der richtige Zeitpunkt, in Pension zu gehen:** Diese Entscheidung wird als ganz zentral für die Zufriedenheit in der Pension betrachtet. Deshalb scheint es unabdingbar zu sein, dass die betroffenen Personen den Zeitpunkt des Pensionsantritts selbst wählen bzw. beeinflussen können. Personen, denen die Pension „nahe gelegt“ wird oder die in Pension „geschickt“ werden sind deutlich unzufriedener als jene, für die in dieser Hinsicht Freiheitsgrade bestehen.
- **Gestaltung des Abschiedes:** Die Frage, WIE man sich verabschiedet, beschäftigt viele Personen intensiv (Ausrichtung einer Feier, persönliche Abschiedsgespräche, Geschenke, etc.). Dabei werden nicht unbedingt große Festakte vom Unternehmen erwartet. Ein kleiner Akt des Abschieds in wertschätzender Atmosphäre, mit Firmenleitung, Vorgesetzten und KollegInnen ist für die Betroffenen in Ordnung. Worauf jedoch sehr sensibel reagiert wird sind Abschiede, die billig wirken und „im vorbeigehen“ durchgeführt werden.

Beim zweiten Aspekt denkt man natürlich gleich ans Geld bzw. an die materielle Absicherung. Doch es gibt insgesamt 4 Faktoren, die für ein gutes Leben in der Pension als wichtig erachtet werden:

- **Existenzsicherung:** Der Zeitpunkt des Pensionsantrittes wird oft mit den finanziellen Ansprüchen abgestimmt: „Welches Antrittsdatum bringt welche Pensionshöhe?“ „Wie wirkt sich Altersteilzeit auf die Pensionshöhe aus?“ „Kann ich mir ein Pensionsleben überhaupt leisten?“ Diese und ähnliche rechtliche bzw. finanzielle Fragen werden als erstes gestellt, wenn der Ruhestand in Sichtweite rückt. Eine sorgfältige Klärung kann viele Sorgen nehmen und erhöht auch die Motivation für die verbleibende Zeit im Unternehmen.
- **Erhaltung der Gesundheit:** Praktisch alle Personen vor dem Übertritt beschäftigen sich mit ihrer Gesundheit, um fit in die Pension gehen und diese entsprechend auskosten zu können. Unternehmen mit Gesundheitsprogrammen können viel dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen vor und in der Pension leistungsfähig bzw. aktiv bleiben. Hier besteht augenscheinlich ein Vorsprung für Großunternehmen. Mittlerweile setzen aber auch kleinere Unternehmen immer häufiger Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge. Zu deren Unterstützung werden auch, beispielsweise von der Unfallversicherung, kostengünstige Vorsorgeprogramme angeboten.

- **Erhaltung der sozialen Eingebundenheit:** Der erste große Pensionsschock trifft einen Menschen dann, wenn er/sie merkt, dass er/sie im Ruhestand fast alle wichtigen Sozialkontakte verliert. Dies trifft einerseits auf MitarbeiterInnen zu, die ihre Arbeit als das absolut Wichtigste im Leben betrachten und deren private Kontakte daher möglicherweise bereits über lange Jahre verkümmert sind. Andererseits sind davon MitarbeiterInnen mit zerbrochenen oder zerrütteten Familienverhältnissen betroffen. Sie gehen aus diesem Grund nicht gerne nach Hause, weil sie die einzigen erbaulichen sozialen Beziehungen in ihrer Firma erleben. Daher wird ein funktionierendes familiäres und privates Umfeld als wichtig betrachtet, um den ersten Pensionsschock zu vermeiden. Darüber hinaus gibt es aber viele Wünsche, auch nach dem Berufsleben in das soziale Gefüge des Unternehmens integriert zu bleiben (Pensionistenverein, Einfahrtsgenehmigung, Sachbezüge, Firmeninformationen, Kreis der Ex-MitarbeiterInnen, ...).
- **In die neuen Lebensabläufe hineinflinden:** Der Ruhestand ist mit dem Zusammenbruch der gewohnten Tagesabläufe verbunden. Daher ist die Frage, „Wie wird das Leben in der Pension ablaufen?“ eine, die im Vorfeld viel Aufmerksamkeit auf sich zieht. Jene Personen, die sich bereits während des Berufslebens alternative Interessensgebiete aufgebaut haben (Kakteenzucht, Tennisclub, Landwirtschaft, ...), finden bald befriedigende Antworten darauf. Die anderen tun sich oft sehr schwer damit, neue Tagesstrukturen zu finden, die sie als qualitativ und aktivierend empfinden.

Der dritte Aspekt kommt schaumgebremst in das Blickfeld der PensionistInnen. Die Frage nach dem Sinn stellt sich erst nach ca. einem halben bis ganzen Jahr, wenn sich der Pensionsalltag eingestellt hat und die für die Pension aufgeschobenen Aktivitäten, wie Urlaube, Haus renovieren, Enkel genießen, etc. „abgearbeitet“ sind. Dann beginnt häufig eine Leere und ein Gefühl der Sinnlosigkeit oder des Fatalismus das Leben zu prägen. Zu diesem Zeitpunkt ist es aber oft bereits sehr schwierig, das Ruder herumzureißen und etwas Neues anzufangen.

- **Sinnstiftende nachberufliche Aktivität** schlägt ihre Wurzeln zumeist bereits tief im Berufsleben. Zwischen 45 und 55 Jahren wachsen den Menschen in der Regel jene neuen Lebensschwerpunkte zu, die ihnen Erfüllung im nachberuflichen Leben geben. Eine frühzeitige Beschäftigung mit diesem Thema noch vor dem Pensionsantritt ist daher dringend angebracht. Typische Fragen sind dabei: „Was kann ich an aktiven, sinnerfüllten Dingen im neuen Lebensabschnitt tun?“ „Was kann ich für andere Menschen tun, damit ich noch für etwas gebraucht werde?“ „Wie kann ich meine erworbenen Fähigkeiten neu einsetzen?“ „Was kann ich für die Gesellschaft tun, die später für mich – wenn ich einmal gebrechlich bin – hoffentlich auch etwas tut?“

## Wie erfolgen Übergabe und Wissenssicherung?

Zur Übergabe und Wissenssicherung ergibt sich ein relativ homogenes Bild. Die wichtigsten Übergabethemen für die Unternehmen sind:

- Weitergabe von Fachwissen und Erfahrungen
- Übertragung der KundInnenkontakte: Für viele Unternehmen steht die erfolgreiche Weitergabe der KundInnenkontakte an oberster Stelle. Sie muss in einer Weise erfolgen, dass Vertrauen und Akzeptanz erhalten bleibt. Für den/die NachfolgerIn stellt dies eine erste Bewährungsprobe dar, für die er/sie eine sorgfältige Unterstützung zumeist gut brauchen kann.
- Neuorganisation des Arbeitsfeldes: Die Übergabe soll mit einer Weiterentwicklung verbunden sein und dem/der NachfolgerIn einen Neubeginn ermöglichen. Eine Fortführung des Bestehenden wird oft als zu statisch erachtet. Die Chance zur Veränderung, die sich durch einen personellen Wechsel ergibt, wird von vielen Unternehmen daher auch bewusst ergriffen.

Der Zeitraum der Übergabe wird recht umfassend verstanden. Er erstreckt sich von der Nominierung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin bis zu seinem tatsächlichen Arbeitsantritt in der neuen Funktion. Da Nominierungen oft sehr vorausschauend erfolgen – etwa im Rahmen von Nachfolgeprogrammen oder in Form von StellvertreterInnen-Funktionen – kann dieser Zeitraum sehr lange sein und mehrere Jahre betragen.

Als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Übergabe und Wissenssicherung wird einhellig der **richtig gewählte Übergabezeitraum** betrachtet. Wenn die erforderlichen Schritte zur Festlegung des/der NachfolgerIn rechtzeitig gesetzt werden, dann geschieht die Übergabe praktisch von selbst, durch voneinander Lernen. Je später Aktivitäten gesetzt werden, desto aufwendigere Begleitmaßnahmen sind notwendig und umso größer ist das Risiko von Anfangsfehlern.

### Auswirkungen des gewählten Übergabezeitpunktes:

Übergabe erfolgt ...	mit ausreichendem Abstand vor dem Ausscheiden	zu knapp vor dem Ausscheiden	erst nach dem Ausscheiden
<b>Maßnahmen</b>	- NachfolgerIn nominieren - VorgängerIn und NachfolgerIn die Möglichkeit geben, sich die Einschulung selbst zu organisieren	- NachfolgerIn nominieren - Einschulung organisieren, um NachfolgerIn in kurzer Zeit einsatzfähig zu machen	- Übergangsregelung finden (interimistische Besetzung, ...) - Nachbesetzung durchführen - Einschulung organisieren, um NachfolgerIn in kurzer Zeit einsatzfähig zu machen
<b>Aufwand</b>	- vorausschauendes Handeln	- Maßnahmenorganisation - Maßnahmenkosten	- Kosten der Vakanz (nicht getroffene Entscheidungen, nicht erledigte Aufgaben, ...) - Anfangsfehler durch zu späte Nachbesetzung - Maßnahmenorganisation - Maßnahmenkosten
<b>Nutzen</b>	- Einschulung passiert „von selbst“ - qualifizierte MitarbeiterInnen werden stärker an das Unternehmen gebunden	- Übergabe und Einschulung findet noch vor dem Funktionsantritt des/der Nachfolgers/Nachfolgerin statt	- Keine vorausschauende Planung nötig - Befristete Ersparnis von Personalkosten

Die Frage, was der richtige Übergabezeitraum ist (gemessen von der Nominierung bis zur Funktionsübernahme), wird je nach Funktion unterschiedlich beantwortet:

- Für Top-Führungskräfte und besondere FachexpertInnen wird der Zeitraum mit 1 – 3 Jahren abgesteckt.
- Beim Mittelmanagement und bei FachspezialistInnen werden 3 – 12 Monate angesetzt.
- Für qualifizierte MitarbeiterInnen (FacharbeiterInnen, Arbeitskräfte mit autonomen Verantwortungsbereich, ...) rechnet man mit 1 – 3 Monaten.
- Bei MitarbeiterInnen mit standardisiertem Aufgaben werden 0 – 2 Wochen als ausreichend erachtet.

Der Unterschied zwischen Notwendigkeit und Wirklichkeit ist jedoch beträchtlich. Bei der Mehrzahl der Unternehmen werden die als sinnvoll erachteten Übergabezeiträume nicht eingehalten. Über die Folgen gibt es recht einhellige Einschätzungen:

*„Oft gibt es keine Übergabe, da das Nachfolge-Modell nicht funktioniert. Der „Wurf ins kalte Wasser“ wird als brutal erlebt, es entstehen dadurch viele Fehler und Know-how-Verluste.“*

*„Dieses Thema wird bei uns unterschätzt und es wird viel zu wenig strukturiert vorgegangen. Vor allem der Know-how Abfluss wird sich noch mal „rächen“. Aber da die Branche halt eine „langsame“ ist und man momentan keine gravierenden Auswirkungen spürt, wird nichts getan.“*

### **Wie wird die Vorbereitung auf die Pension unterstützt?**

Wenn man seine MitarbeiterInnen bei der Vorbereitung auf die Pension unterstützen will, ist es zuerst wichtig sich ein Bild darüber zu machen, was denn die Betroffenen selbst tun. Dabei können drei Gruppen identifiziert werden:

- Jene, die vor dem Pensionsantritt gar nichts tun und „es **auf sich zukommen** lassen“. Laut Einschätzungen der Unternehmen ist diese Gruppe eher klein und beträgt in den meisten Fällen unter 20% aller Personen, die in Pension gehen. Vom Trend her betrachtet dürfte diese Gruppe immer kleiner werden.
- Jene, die sich **primär für rechtlich/finanzielle Fragen** interessieren. Sie gehen zum Betriebsrat und ins Personalbüro, um sich über Pensionsansprüche, das günstigste Pensionsantrittsdatum, Altersteilzeitvarianten, u. ä. beraten zu lassen. Die größte Zahl aller PensionsanwärterInnen werden dieser Gruppe zugeordnet. Es handelt sich dabei um jene Personen, die ihre akuten Fragen, die bereits vor Pensionsbeginn schlagend werden, klären wollen.
- Jene, die sich grundlegend mit den **Veränderungen in ihrem Leben** auseinandersetzen wollen. Über die formalen Fragen hinaus, interessiert diese Gruppe der Blick in die Zukunft. Sie wollen sich vorausschauend mit jenen Dingen beschäftigen, die oft vor Pensionsantritt zuwenig beachtet bzw. von den tagesaktuellen Aktivitäten verdrängt werden. Ca. 1/3 aller PensionsanwärterInnen – mit steigender Tendenz – umfasst diese Gruppe, die sich mit den völlig neuen Tagesabläufen in der Pension, den Umbrüchen im Privat- und Familienleben, sinnerfüllten nachberuflichen Lebensschwerpunkten, etc. auseinandersetzen will, um spätere Pensionsschocks und Enttäuschungen zu vermeiden.

Entsprechend dieser unterschiedlichen Zugänge der Betroffenen wird der Wechsel in die Pension von den Unternehmen in einer differenzierten Weise unterstützt.

1. Die **Basics eines guten Ausstieges aus dem Unternehmen** werden von fast allen Unternehmen ernst genommen. Es wird auf eine gute Übergabe geachtet, man bemüht sich um eine partnerschaftliche Festlegung des Pensionsantrittszeitpunktes und man achtet auf eine wertschätzende Gestaltung des Abschiedes. In wenigen Unternehmen wurden Versäumnisse dieser Art angemerkt und in ihren Auswirkungen u. a. folgendermaßen beschrieben: *„Die PensionistInnen dieses Unternehmens sind großteils aufgrund dieser Vorgangsweise frustriert, denn es wird so gut wie keine Rücksicht auf die persönlichen Befindlichkeiten und Wünsche der Einzelnen genommen“*. Dieser Erfahrung steht eine Vielzahl positiver Abschiede in jenen Unternehmen gegenüber, die bereit sind, den sehr überschaubaren Aufwand für die „Basics“ auf sich zu nehmen.
2. **Unterstützende Maßnahmen für ein gutes Leben in der Pension** gibt es eine Vielzahl in allen befragten Unternehmen. In finanzieller Hinsicht wird der Überstieg durchgehend so geregelt, dass die Existenzsicherung in der Pension für die betroffenen Personen kein Problem darstellen dürfte. Darüber hinaus gibt es noch Angebote in gesundheitlicher, persönlicher, sozialer und familiärer Hinsicht. Diese Maßnahmen lassen sich in zwei Gruppen einteilen:
  - A. **Maßnahmen, die eine nachberufliche Bindung an den Betrieb fördern:**  
Damit soll es pensionierten MitarbeiterInnen leicht gemacht werden, mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben. Sie können ihren KollegInnen zur Seite stehen, wenn Not am Mann bzw. an der Frau ist. So nützt man etwa in Branchen mit starken Auftragschwankungen bei Hochkonjunktur gerne die Erfahrungen pensionierter KollegInnen.

Unterstützungsangebote gibt es auf mehreren Ebenen:

- Der Abschied wird meist individuell vorbereitet und geklärt. Die zuständige Führungskraft oder die Personalabteilung tragen dafür die Verantwortung. Beim Austritt wird dann oft bereits eine Vereinbarung über die weitere Kooperation getroffen, etwa bezüglich einer begrenzten Mitarbeit bei Auftragsspitzen, KonsulentInnenverträge, Engagement als TrainerIn, Durchführung von Werksführungen, etc.
- Vergünstigungen, wie etwa Essensbons für die Firmenkantine oder Einkaufsrabatte können beibehalten werden.
- Auf einen breiten Zugang zu Firmeninformationen wird geachtet: weiterer Bezug der Firmenzeitung, Newsletters, Informationsplattformen speziell für die PensionistInnen, ...
- Sozialkontakte werden weiterhin gepflegt: Teilnahme der PensionistInnen an der Weihnachtsfeier, Einladung zu Veranstaltungen, betriebliche Pensionistenclubs, u. v. m.

### **B. Maßnahmen, die für eine friktionsfreie Verabschiedung sorgen:**

Ziel ist es, eine gute Loslösung vom Unternehmen zu ermöglichen. Viele Unternehmen mit Vorruhestandsregelungen wollen mit diesen Maßnahmen den massiven Abbau älterer MitarbeiterInnen sozial abfedern, um einerseits Unruhe in der Belegschaft zu vermeiden, andererseits die Leistungsmotivation und das Engagement der Betroffenen bis zum Ausscheiden zu erhalten. Ein Interesse, die ehemaligen MitarbeiterInnen weiterhin an das Unternehmen zu binden, besteht nur in geringem Ausmaß. Eher wird darauf geachtet, dass die betroffenen Personen mit dem Übertritt in den Ruhestand auch „wirklich weg“ von Unternehmen sind.

Folgende Angebote sollen dabei den MitarbeiterInnen vor der Pension helfen:

- Gleitende Ausstiegsregelungen: Gleitpension, Altersteilzeitmodelle, etc.
- Individuelle Vorbereitung: Persönliche Perspektivengespräche (bereits mehrere Jahre vor dem Ausscheiden), Austrittsgespräche (9 – 12 Monate vor Pensionsantritt), begleitendes Coaching (3 – 9 Monate vor Pensionsantritt), persönliche Beratung durch soziale Dienste (bei Übertrittsproblemen).
- Workshops zur Vorbereitung auf den Ruhestand: „Perspektiven 55+“, „Vorbereitung auf den Ruhestand“, „Der 3. Lebensabschnitt“, u. ä.

2 Beispiele werden zur Veranschaulichung kurz skizziert:

Workshopreihe "Perspektiven 55+"

Zielgruppe sind "Aussteigende" auf Basis der 55-er Regelung bzw. Vorruhestandsregelung.

Ziel des 3-tägigen Workshops ist es, den Teilnehmern Anregungen zur Gestaltung ihres neuen Lebensabschnittes zu geben und ihnen bei der individuellen Formulierung von Zielen und Aktivitäten dafür Hilfestellung zu leisten.

Themen des Workshops sind:

- gesellschaftliche und physiologische Aspekte des Alterns
- Work-Life-Balance
- 3-Welten-Modell
- Rollenverständnis, Rollenwechsel
- Ernährungstipps, Fitness-Tipps
- Entspannungstechniken
- ausgewählte Aspekte des Selbst- und Zeitmanagement

Die Veranstaltung ist als interaktiver Workshop mit situativ passenden Input-Teilen der Trainer konzipiert. Die Trainer sind ehemalige Personalentwickler des Unternehmens, die sich in Ihrem 2. Lebensabschnitt neu orientiert haben und als Trainer auf das Thema "Perspektiven im Alter" spezialisiert haben.

Das Feedback der TeilnehmerInnen ist gut, wobei die "Ernsthaftigkeit" unterschiedlich gesehen wird. Zum Teil herrscht - zumindest vor der Veranstaltung - noch eine "wirklichkeitsverdrängende" Haltung. Diejenigen TeilnehmerInnen, die bereit sind, sich auseinanderzusetzen, schätzen den Wert dieser 3 Tage für sich persönlich hoch ein.

Quelle: Erik Larsen, British American Tobacco Germany GmbH

### Workshops „Vorbereitung auf den Ruhestand“

Das Konzept verbindet die Vorbereitung auf den Ruhestand und die Übergabe

Inhalte sind:

- Einführung, Konfrontation und Reflexion der zukünftigen PensionistInnen mit der nahenden grundlegenden Veränderung ihrer Situation.

- Dazu wurden zwei Perspektiven ausgewählt:

A. die persönliche Perspektive der Betroffenen: Informationen / Untersuchungsergebnisse über den Umgang mit und die Konsequenzen der eigenen Pensionierung, heißt Umgang mit Zeitgefüge, Sozialgefüge, Partnerschaft. Psychologische und medizinische Erkenntnisse usw.

B. die Perspektive als MitarbeiterIn / Führungskraft im Unternehmen, deren Arbeitsergebnisse weiter tragen und reichen sollen - und wie das gut vorbereitet sein kann.

Wertschätzung der Erfahrung und Professionalität, Selbstreflexion der Arbeitsleistung und -ergebnisse, Überlegungen zum Transfer, Vorbereitungen von Wissensvermittlung und Weitergabe bis hin zum konkreten "Übergabe-Protokoll", Zukunftsarbeit mit Blick auf das Schritt-für Schritt- Abschied nehmen.

Umsetzung:

- Die Realisierung erfolgte einerseits in Workshops (8-20 TeilnehmerInnen), andererseits in Einzelgesprächen.

- Zusätzlich gibt es ein Wochenend-Seminar mit den LebenspartnerInnen.

Die Teilnahme an den Workshops und Gesprächen ist grundsätzlich ein Angebot und insofern freiwillig, findet allerdings - bis auf das Wochenend-Seminar - im Rahmen der Arbeitszeit statt, also wer teilnimmt, ist von der Arbeit freigestellt.

Quelle: Nicole Zunhammer

3. Die **Auseinandersetzung mit sinnstiftender nachberuflicher Aktivität** ist für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ein wichtiges Thema. Sie konfrontieren ihre MitarbeiterInnen vorausschauend mit der „Sinnkrise“ nach den ersten Monaten im Ruhestand, wenn der Pensionsalltag eintritt und die aufgeschobenen Bedürfnisse ausgelebt sind.

Diese nachberufliche Aktivierung ist auch im Interesse der Unternehmen, insbesondere dann, wenn sie CSR-Ziele<sup>1</sup> verfolgen. Die dabei entfaltenen Aktivitäten spielen sich meist im Dreieck Unternehmen – Ex-MitarbeiterIn – Sozialbereich ab. Die beteiligten PensionistInnen bleiben dabei zwar weiterhin in Kontakt mit ihrem Unternehmen, jedoch auf einer völlig neuen Ebene:

- der ehemalige Marketingleiter unterstützt PR-Aktivitäten von Dritte-Welt-Initiativen
- die pensionierten Stahlarbeiter renovieren kindergerechte Möbel für rumänische Dorfschulen
- die TechnikerInnen im Ruhestand bauen nicht mehr benötigte EDV-Geräte für den Gebrauch in Behinderteneinrichtungen um
- die Ex-MitarbeiterInnen machen Mediation in Schulen
- u. v. m.

Wie solche Aktivitäten von Seiten des Unternehmens unterstützt werden können soll in den folgenden Beispielen illustriert werden:

---

<sup>1</sup> CSR = Corporate Social Responsibility



### Innovage:

ist eine offene Maßnahme

Sie richtet sich sowohl an MitarbeiterInnen des Unternehmens als auch an außenstehende Personen vor bzw. am Beginn der Pension

### Ziele:

- perspektivenreiche Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase bzw. der Zeit nach der aktiven Familienphase
- Exempel für konstruktive Altersrollen
- Initiierung von selbstorganisierten Netzwerken des nachberuflichen Engagements

### Rahmencurriculum:

- Auseinandersetzung mit eigenem Erfahrungswissen und neuer Rolle
- Wissenserwerb über zivilgesellschaftliche Einrichtungen und deren Rahmenbedingungen
- Vermittlung von Kontextwissen (Zivilgesellschaft, gesellschaftlicher Wandel, Alter im Wandel)
- Förderung der Selbstorganisation der Teilnehmenden (generieren von Projektideen)
- Vorbereiten des zivilgesellschaftlichen Einsatzes
- Konzipierung und Gründung von Netzwerken

Quelle: Heinz Altdorfer, Migros-Genossenschafts-Bund

### Betriebsgruppen:

Setzen sich aus MitarbeiterInnen zusammen, die sich im Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand befinden oder bereits in Pension sind.

Sie haben unterschiedliche Bildungs- und Berufsbiographien, kommen aus verschiedensten Positionen und Hierarchiestufen.

Die meisten Personen haben keine bis wenig Erfahrung in gesellschaftlichem/ehrenamtlichem Engagement

Diese Gruppen sind an ihr Unternehmen angebunden und bleiben es auch nach dem Übertritt der MitarbeiterInnen in die Pension.

Die TeilnehmerInnen treffen sich ca. 1 x im Monat zu folgenden Themen:

- o Aktuelle Entwicklungen im Betrieb
- o Gesundheit und Fitness
- o Finanzielle Absicherung, Steuern, persönliche wirtschaftliche Lage
- o Gemeinsame Organisation von Freizeit- und Bildungsaktivitäten
- o Ehrenamtliches Engagement als sinnstiftende Aktivität

Gemeinsam werden sinnstiftende Aktivitäten in den Bereichen Soziales, Kultur und Wirtschaft entwickelt und umgesetzt. Dabei stehen zeitlich befristete Ideen und Projekte im Vordergrund, die interessante Möglichkeiten des ehrenamtlichen Engagements eröffnen.

Quelle: Jürgen Lange, Agentur AGE

### **Nutzen für die MitarbeiterInnen**

Für die MitarbeiterInnen ist eine Unterstützung des Übergangs in die Pension durch ihr Unternehmen in mehrfacher Hinsicht vorteilhaft:

- Die **vorausschauende Beschäftigung mit dem Ausstieg** in die Pension, mit der Zeit nach der Erwerbsarbeit und mit einer geordneten Übergabe hat eine ganz entscheidende Bedeutung für die Zufriedenheit in der Pension. Für die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat dieser Aspekt eine sehr hohe Priorität. Da sich viele MitarbeiterInnen vor dem Ausstieg nicht oder nur sehr begrenzt mit dem Thema „Pension“ beschäftigen wollen, übernehmen die Unternehmen hier auch sehr klar eine bewusstseinsbildende Funktion. Durch rechtzeitiges „antippen“ der betroffenen MitarbeiterInnen helfen sie mit, dass ein zufriedener Wechsel in das nachberufliche Leben gelingt:
  - *„Bewusste Einstellung auf die Pensionszeit: Man weiß, was auf einen zukommt und kann die Pension daher mehr genießen.“*
  - *„Seit einigen Jahren gibt es im Unternehmen auch Gesundheitsförderungsprogramme, in das ältere MitarbeiterInnen gezielt eingebunden sind – so gehen diese auch gesünder in die Pension.“*
  - *„Gute Übergabe: Ich hinterlasse etwas!“*
- Den **Zugang zu einer sinnstiftenden Aktivität** zu finden, gibt dem Leben in der Pension einen eigenen Wert. Wichtig ist dabei jedoch, dass diese Aktivität nicht zu einer Fortsetzung des Arbeitslebens in anderer Form führt, sondern den altersspezifischen Voraussetzungen und Neigungen entspricht (zeitlich begrenzte Verpflichtung, Sozialkontakte, Anerkennung, u. a. m.). Zum Teil können die PensionistInnen dabei ihr beruflich erworbenes Wissen nützen. Etwa wenn der ehemalige Marketingmitarbeiter nun Dritte-Welt-Initiativen bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit hilft. Zum Teil beginnen sie völlig neue Dinge. Wie zum Beispiel jene Gruppe, die einen Teil ihrer nachberuflichen Zeit für Konfliktmediation an Schulen zur Verfügung stellt. Alle diese in der Pension aktiven PensionistInnen teilen ein Gefühl, nämlich „noch gebraucht zu werden“:
  - *„Wertschätzung und Anerkennung durch Dienst an der Allgemeinheit: Von außen (Medien, soziale Institutionen, Politik, ...) kommen viele positive Rückmeldungen.“*
  - *„Betroffene erfahren ihr Leben als sinnvoll, sie werden noch gebraucht.“*
- Die rechtzeitige Vorbereitung auf den Ruhestand hilft nicht nur den Betroffenen, sie hat eine sehr **positive Wirkung für die ganze Familie**. Man kann sich miteinander auf das neue Leben einstellen und so ansonsten geradezu vorprogrammierte Konflikte (wie etwa über die Neuverteilung der Hausarbeit) vermeiden. Das gibt Sicherheit für die Zeit „danach“ und erhöht die Freude, nach der Pensionierung viel Zeit mit der Familie bzw. dem/der LebenspartnerIn verbringen zu können.
- Wenn durch Workshops und Seminare TeilnehmerInnen angeregt werden, gemeinsame Aktivitäten in der Pension zu starten, hat dies nicht nur eine Bedeutung hinsichtlich der nachberuflichen Sinnstiftung, sondern auch eine ganz wichtige soziale Funktion. Die Betroffenen finden dann **Halt in einer Gruppe Gleichgesinnter**:
  - *„Soziale Eingebundenheit in der Gruppe: Gleichgesinnte, mit denen man etwas bewegen kann.“*
  - *„Soziale Verankerung in einem Netzwerk Gleichgesinnter“*
- **Mit ihrem ehemaligen Unternehmen in Kontakt bleiben** zu können, ist für viele Ex-MitarbeiterInnen sehr wichtig:
  - *„Die MitarbeiterInnen haben auch in der Pension noch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.“*
  - *„Man ist weiter in die beruflichen sozialen Netze eingebunden.“*
  - *„Auch die persönlichen Kontakte der PensionistInnen zu ihren ehemaligen KollegInnen sind sehr gut.“*

### **Nutzen für die Unternehmen**

Ist der persönliche Nutzen einer Unterstützung des Überganges in die Pension für die MitarbeiterInnen hoch, so ist der organisatorische Nutzen für die Unternehmen meist noch höher:

- Der **positive Effekt auf das Betriebsklima** steht dabei an erster Stelle. Der Wechsel in den Ruhestand ist nicht immer eine Freude für die Betroffenen. Er stellt einen der größten Einschnitte im Leben dar, der in vielen Fällen als ähnlich schwierig erlebt wird, wie eine Kündigung. Sozialpsychologische Aspekte wie Statusverlust, Hinausfallen aus den beruflichen Sozialkontakten, Zusammenbruch der Tagesstruktur, Orientierungslosigkeit über den zukünftigen Weg, u. a. m. haben eine durchaus vergleichbare Auswirkung. **Die Art, in der ein Unternehmen die Menschen an diesem Wendepunkt unterstützt, wirkt auf die verbleibende Belegschaft zurück.** Die MitarbeiterInnen merken genau, wie das Management mit den PensionsanwärterInnen umgeht:
  - *„Positive Auswirkung auf das Betriebsklima, da die MitarbeiterInnen sehen, dass sich das Unternehmen auch um ausscheidende KollegInnen intensiv kümmert“*
  - *„Es geht um die Vermeidung von schlechter Stimmung und Demotivation: Die verbleibenden MitarbeiterInnen bekommen mit, wie mit PensionistInnen umgegangen wird.“*
  - *„Wir wollen unsere Unternehmensphilosophie auch leben – daher ist uns ein fairer Umgang bei den Übergängen in die Pension ganz wichtig.“*
- **Personalreduktionen können sozialverträglich durchgeführt werden**, wenn Vorruhestandsregelungen mit unterstützenden Maßnahmen für die Betroffenen verknüpft werden. Viele Unternehmen führen Personalabbau über Frühpensionierungen durch, um Kündigungen zu vermeiden. Dabei wird aber oft übersehen, dass die finanzielle Absicherung zu kurz greift. Erst wenn die ausscheidenden MitarbeiterInnen in ihrem Übergang entsprechend betreut werden, hat dies auch eine beruhigende Wirkung auf die verbleibende Belegschaft:
  - *„Betroffene können sich rechtzeitig auf ihr Ausscheiden in die Pension vorbereiten und werden über ihre Betriebszugehörigkeit hinaus betreut. Damit zeigt das Unternehmen Verantwortungsbewusstsein seinen MitarbeiterInnen gegenüber, was zur Beruhigung in der Belegschaft in Personalabbausituationen führt, die üblicherweise sehr angespannt sind.“*
- Das **positive Image in der Region** wird nicht unbeträchtlich von jenen MitarbeiterInnen geprägt, die nach dem Ausscheiden in den Ruhestand positiv über ihr Ex-Unternehmen reden:
  - *„MitarbeiterInnen beim Übergang in die Pension zu unterstützen prägt das Image: Wir haben viel „gute Nachrede“ durch die PensionistInnen. Sie sind WerbeträgerInnen für unser Unternehmen.“*
  - *„Das Unternehmen lebt von seiner enorm hohen Reputation und tut viel, diese nicht zu verlieren.“*
- Über die Imagewirkung hinaus gibt es **direkte Markteffekte für Unternehmen, die an den Endverbraucher verkaufen**:
  - *„Die Aktivitäten unserer PensionistInnen erzeugen eine positive PR: Das Unternehmen kann sich den Konsumenten als sozial engagiert darstellen.“*
  - *„Die KonsumentInnen erleben unser Unternehmen als verantwortungsvoll, was das Marketing unterstützt.“*
  - *„Die als positiv erlebte Unterstützung unserer PensionsanwärterInnen ist auch ein Betrag zur Verhinderung von Umsatzeinbrüchen: Die VerkäuferInnen müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren, da sonst die Geschäftsabschlüsse zurückgehen.“*

- Eine **positive Außenwirkung für das Recruiting** wird vielfach angemerkt. Die gute Darstellung des Unternehmens durch die PensionistInnen fördert die Qualität der BewerberInnen:
  - *„Im Recruiting ist das sehr positive Image, das auch die PensionistInnen verbreiten, sicher ein Vorteil.“*
  - *„Es erhöht sich die Anzahl guter Bewerbungen, da das Image am Arbeitsmarkt positiv beeinflusst wird.“*
- Die **Motivation vor dem Ausscheiden bleibt hoch**, wenn die PensionsanwärterInnen wissen, dass sie in der Zeit des Übergangs vom Unternehmen nicht alleine gelassen werden:
  - *„Die MitarbeiterInnen sind motivierter in den letzten Jahren ihres Arbeitslebens, wenn auf diese spezielle Phase des Ausstiegs Rücksicht genommen wird.“*
  - *„Es geht vor allem um die Erhaltung der Leistungsfähigkeit vor der Pension: höhere Motivation und höhere Leistung in den letzten Arbeitsjahren.“*
- Ein vorausschauend organisierter Prozess des Ausstiegs in die Pension ist vielen Unternehmen wichtig, damit der **Wissenstransfer gut gelingt**:
  - *„Durch die klaren Übergabeprozesse geht kein Wissen verloren.“*
  - *„Ein reibungsloser Übergang im Hinblick auf die zu übergebende Arbeit wird gewährleistet.“*
  - *„Die Know-how-Sicherung ist das zentrale Thema einer guten Übergabe.“*
- Damit verbunden ist eine **Sicherstellung von Kontinuität in der KundInnenbetreuung**:
  - *„Vor allem die KundenInnenbetreuung erfolgt kontinuierlich, wenn es eine gute Übergabe gibt.“*
  - *„Wichtig ist die Sicherstellung einer hohen Qualität in der KundInnenübergabe.“*
- Der **Zukauf von pensionierten MitarbeiterInnen** ist vor allem für Unternehmen mit großen Umsatzschwankungen (Großaufträge, Saisongeschäft, ...) ein vorrangiger Grund, um den Ausstieg sehr sorgfältig zu betreuen. Es wird viel getan, um mit den ausgeschiedenen KollegInnen in einem guten Kontakt zu bleiben. Das Know-how der Ex-MitarbeiterInnen wird beispielsweise genutzt, um zeitkritische Großprojekte professionell hochfahren zu können, zur raschen Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, zur erfolgreichen Bewältigung von Stoßzeiten oder als Support in verzwickten Problemsituationen:
  - *„Auftragsspitzen können sehr rasch und erfolgreich mit PensionistInnen abgedeckt werden.“*
  - *„Die Ressourcen der MitarbeiterInnen können weiterhin genutzt werden (als KonsulentInnen, als BeraterInnen, ...).“*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass jene Unternehmen, die Maßnahmen zur Unterstützung des Überganges in die Pension setzen, die Kosten-Nutzen-Relation als äußerst günstig einschätzen. Den o. a. Nutzenaspekten stehen sehr überschaubare Kosten gegenüber. So machen etwa bei Vorruhestandsregelungen die Kosten für solche Begleitmaßnahmen einen marginalen Teil des gesamten Sozialplanvolumens aus. Und auch laufende Unterstützungsmaßnahmen für die jährlich regulär anstehenden Pensionierungen nehmen nur einen Bruchteil des Personalentwicklungs- und Weiterbildungsbudgets in Anspruch.

Vielfach geht es jedoch nicht um Kosten im Sinn eines finanziellen Mitteleinsatzes, sondern um Aufmerksamkeit, um das Geben rechtzeitiger Impulse und um Dinge, die bei einer wertschätzenden Grundhaltung den MitarbeiterInnen gegenüber selbstverständlich sind (z.B. ordentliche Verabschiedung).

So wie man in die Personalaufnahme, die Entwicklung der bestehenden Belegschaft und in die Abfederung von Kündigungen investiert, kümmert man sich bei den befragten Unternehmen auch um den Ausstieg in die Pension. Den Verantwortlichen geht es um die konsequente Umsetzung ihrer Personalmanagement-Philosophien, die ihre Glaubwürdigkeit nach innen und außen dadurch erhalten, dass sie in allen Situationen gelten.

## Einschätzung der Situation in heimischen Unternehmen am Beispiel der Steiermark

### **Rücklauf und Interesse am Thema**

Um einen Eindruck über die Situation heimischer Unternehmen zu gewinnen, wurde zunächst über das PE-Netzwerk Steiermark, eine Vereinigung von ca. 350 PersonalentwicklerInnen, TrainerInnen und BeraterInnen, eine Anfrage an steirische Unternehmen gestellt. Der Rücklauf von ca. 3% war sehr gering. Er umfasste eine Bandbreite von großen Konzernunternehmen bis zu mittleren Eigentümer-Betrieben.

Im nächsten Schritt wurde Kontakt mit Unternehmen aufgenommen, die nicht geantwortet hatten, um Aufschluss über deren Motive zu bekommen. Dabei zeigte sich, dass das Ausbleiben von Reaktionen auf die Anfrage in den meisten Fällen nicht auf Desinteresse zurückzuführen war. Es wurde deutlich, dass:

- das Thema weitgehend als völlig neu betrachtet wird
- Unternehmen an Informationen darüber interessiert sind
- sie jedoch – bis auf wenige Ausnahmen – noch keine Maßnahmen setzen, was auch der Grund für die ausbleibenden Antworten auf die Anfrage war.

Abschließend wurden die erhaltenen Rückmeldungen ausgewertet. Neben der schriftlichen Anfrage wurden 7 vertiefende Interviews geführt, um genauere Aufschlüsse zu erhalten.

### **Die Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Anfrage und der vertiefenden Gespräche lassen sich in drei Schwerpunkte teilen:

Eine erste Gruppe von Unternehmen betrachtet die **Unterstützung des Überganges in die Pension als dezentrale Verantwortung**. Es ist Sache der direkten Vorgesetzten, ob sie sich dieses Themas annehmen, oder nicht. Das Unternehmen unterstützt solche Aktivitäten, wenn sie gesetzt werden, mit wohlwollen, sieht darin aber keine zentrale Zuständigkeit, um etwa einen einheitlichen Standard zu gewährleisten.

Dementsprechend unterschiedlich werden die Abschiede von Führungskraft zu Führungskraft auch gestaltet. Manche sorgen für einen sorgfältig geplanten Ausstieg, der gleitende Übergänge und die rechtzeitige Auseinandersetzung mit allen relevanten Aspekten beinhaltet. Manche binden ihre Ex-KollegInnen auch in der Pension an das Unternehmen, in dem sie Möglichkeiten zur Mitarbeit in kleinem Umfang schaffen. Andere wiederum beschränken sich auf die formalen Fragen.

Die zweite Gruppe richtet das **Hauptaugenmerk auf die Übergabe und den Wissenstransfer**. Diese Unternehmen haben durchwegs Systeme zur Nachfolgeplanung, die gewährleisten, dass mit der Übergabe rechtzeitig begonnen wird. In der Übergabephase übernehmen die PensionsanwärterInnen Einschulungsaufgaben, es erfolgt eine langsame Rücknahme aus der ausgeübten Funktion und das erworbene Wissen wird für die NachfolgerInnen dokumentiert. Diese Übergabe- und Wissenstransferprozesse werden häufig mit gleitenden Ausstiegsregelungen, wie etwa Altersteilzeit, kombiniert.

Mit einer **systematischen Unterstützung des Ausstieges in die Pension** beschäftigt sich die dritte Gruppe der Unternehmen. Sie bieten die Klärung der formalen Fragen aktiv und vorausschauend an. Auf einen wertschätzenden Abschied – mit der richtigen Wahl des Zeitpunktes, einer Feier, Abschiedsgeschenken, etc. – wird sehr geachtet. Der Kontakt zu den PensionistInnen wird aufrecht erhalten, durch Einladung zu Firmenfeiern, Ermöglichung von Firmenbesuchen, Betrauung mit geringfügigen Tätigkeiten oder KonsulentInnenaufgaben, u. v. m.

Vereinzelte haben Unternehmen für alle PensionsanwärterInnen Orientierungsgespräche mit dem Vorgesetzten vorgesehen. Diese werden im Rahmen des letzten oder vorletzten Mitarbeitergesprächs geführt, um alle Schritte bis zur Pension zu klären und zu vereinbaren. Einige Unternehmen bieten auch begleitendes Coaching an, damit sich die Betroffenen mit speziellen Übergangsthemen intensiver auseinandersetzen können.

### **Resümee**

**Der „Übergang in die Pension“ ist als Thema für betriebliches Personalmanagement noch weitgehend unerkannt.** Es werden von den Unternehmen zwar immer wieder einzelne Aktivitäten gesetzt. Eine systematische Beachtung wird diesem Thema gegenwärtig jedoch nur in Einzelfällen geschenkt.

Die Aufmerksamkeit für Fragen des Abschiedes in den Ruhestand nimmt aber zu. Auf allgemeiner Ebene wird schon häufig und intensiv darüber diskutiert. Für konkrete Aktivitäten auf betrieblicher Ebene fehlen jedoch gegenwärtig noch Vorstellungen über das „wie“. Um hier einen Impuls auf der Handlungsebene setzen zu können, braucht es daher Beispiele und Vorschläge über praktische Maßnahmen.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### **Die wichtigsten Erkenntnisse:**

- Die systematische Unterstützung von MitarbeiterInnen beim Schritt vom Arbeits- ins Pensionsleben wurde von Leitunternehmen als relevantes Handlungsfeld für betriebliches Personalmanagement erkannt.
- Mit Maßnahmen, die PensionsanwärterInnen helfen, kann für das Unternehmen ein hoher Nutzen erzielt werden, dem sehr überschaubare Kosten gegenüber stehen.
- Werden Maßnahmen für einen guten Übergang in die Pension als fester Teil des Personalmanagements betrachtet, so erhöht das die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in der Belegschaft.
- Ein wertschätzender Umgang mit den in die Pension ausscheidenden MitarbeiterInnen verbessert aber auch die Verankerung des Unternehmens nach außen, am Markt, in der Region und auf dem Arbeitsmarkt.

### **Welche Unterstützung brauchen Unternehmen, damit Maßnahmen zur Unterstützung des Übergangs in die Pension zustande kommen?**

- **Information:** Da dieses Thema in der Wirtschaft noch nicht sehr bekannt ist, gilt es zu allererst, den Informationsstand zu erhöhen. Einerseits ist es wichtig, Befürchtungen auszuräumen („Wie viel zusätzlicher Aufwand?“ „Wie hohe neue Kosten?“). Andererseits sollten die Nutzenaspekte kommuniziert und diskutiert werden. Damit kann man interessierten Unternehmen helfen, für sich eine erste Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation zu machen.
- **Praxisbeispiele** für mittlere und kleinere Unternehmen in Österreich schaffen: Es soll der doch immer wieder geäußerte Eindruck ausgeräumt werden, dass sich nur wenige Großunternehmen solche Maßnahmen leisten können. Gerade auf regionaler Ebene übernehmen Beispiele von konkret realisierten Maßnahmen immer wieder eine wichtige Vorbildfunktion. Damit kann gezeigt werden, dass es für alle Unternehmen attraktive Lösungen gibt.
- **Vernetzung:** Ein wichtiger Schritt zur Verdichtung der Kommunikation über dieses Thema ist die Herstellung eines Austausches unter PraktikerInnen, die interessiert sind bzw. bereits erste Erfahrungen gesammelt haben. Dadurch kann man einerseits die gemeinsame Bewusstseinsbildung fördern. Andererseits werden durch diesen Austausch konkrete Lösungsfindungen angeregt.