



„Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft“

Übergang in den Ruhestand gestalten:

Eine empirische Untersuchung der Fachhochschule Münster in
Zusammenarbeit mit der Seniorenvertretung Münster



Vorwort

Den Übergang in den Ruhestand haben sie schon alle erfolgreich bewältigt, die Seniorinnen und Senioren der Seniorenvertretung Münster.

Weil sie an wissenschaftlichen Fragestellungen interessiert sind, haben sich besonders Interessierte an einem Projekt der Fachhochschule Münster beteiligt. Als Interviewer haben sie 45 Rentnerinnen und Rentner sowie Pensionäre in einem persönlichen Gespräch nach ihren Erlebnissen und Erfahrungen während der letzten Berufsjahre und der Zeit nach dem Renteneintritt befragt. Neben erfolgreichen Übergängen, die sehr stark durch eine Tätigkeit im Ehrenamt geprägt sind, gab es auch sehr persönliche Schilderungen über frustrierende Arbeitsbedingungen am Ende der Beschäftigtenzeit, würdelose Verabschiedung und persönliche Krisen nach dem Renteneintritt.

Gerade vor dem Hintergrund, das ältere Beschäftigte in Zukunft länger arbeiten müssen, sind Unternehmen gut beraten, sich intensiver der Motivation und den Arbeitsbedingungen ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu widmen. Dort liegt ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial.

Die vorliegende Untersuchung soll Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen aufzeigen und Älteren Mut machen, sich nicht auf ein Abstellgleis stellen zu lassen.

Erfolgreiche Übergänge zu gestalten dient der Zufriedenheit der Menschen und bringt einen hohen Nutzen für die Gesellschaft.

Heinz Diekel
Vorsitzender der
Seniorenvertretung Münster



Prof. Dr. Henner Hentze
Fachhochschule Münster



Ein Dankeschön

Wir bedanken uns bei folgenden Mitgliedern und Unterstützern der Seniorenvertretung Münster für ihr Engagement bei der Durchführung der Interviews:



Frau Rosemarie Bergner, Frau Margarete Breithaupt-Schüring, Herrn Heinz-Diekel, Herrn Manfred Engelmann, Frau Gabriele Giese, Frau Jutta Hammes, Frau Helga Hitze, Frau Ingrid Kamenz, Frau Dr. Gabriele Peus-Bispinck, Frau Barbara Plenge-Alisch, Frau Ilona Poppenborg, Herrn Manfred Poppenborg, Frau Margret Reers, Herrn Gerhard Türck, Herrn Prof. Dr. Hentze

Ferner bedanken wir uns bei Sven Averkamp und Doris Hinkelmann für die Auswertung der Interviews und die grafische Aufbereitung der Publikation.

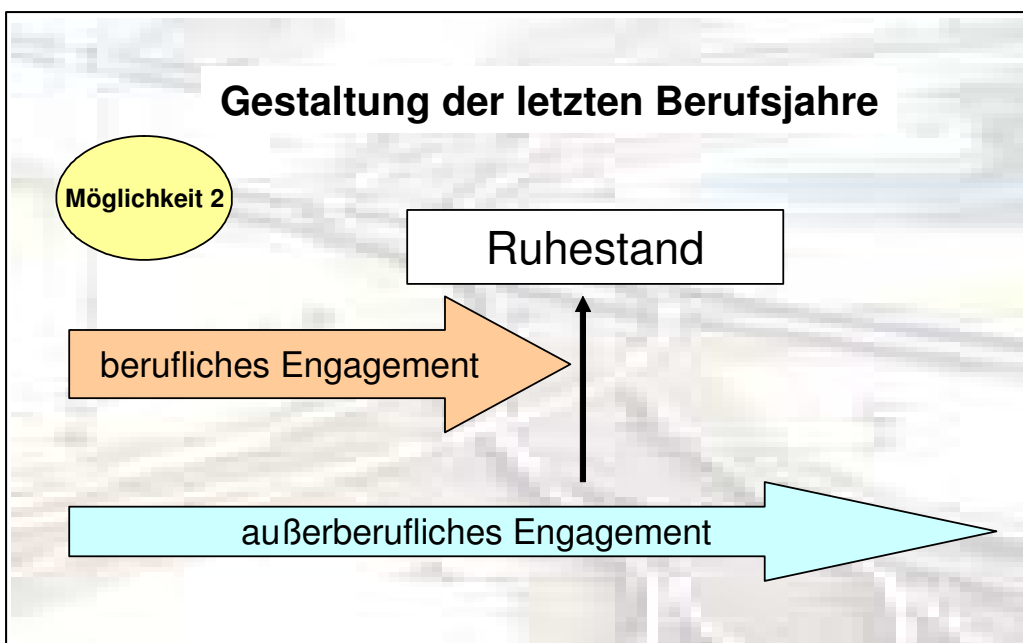
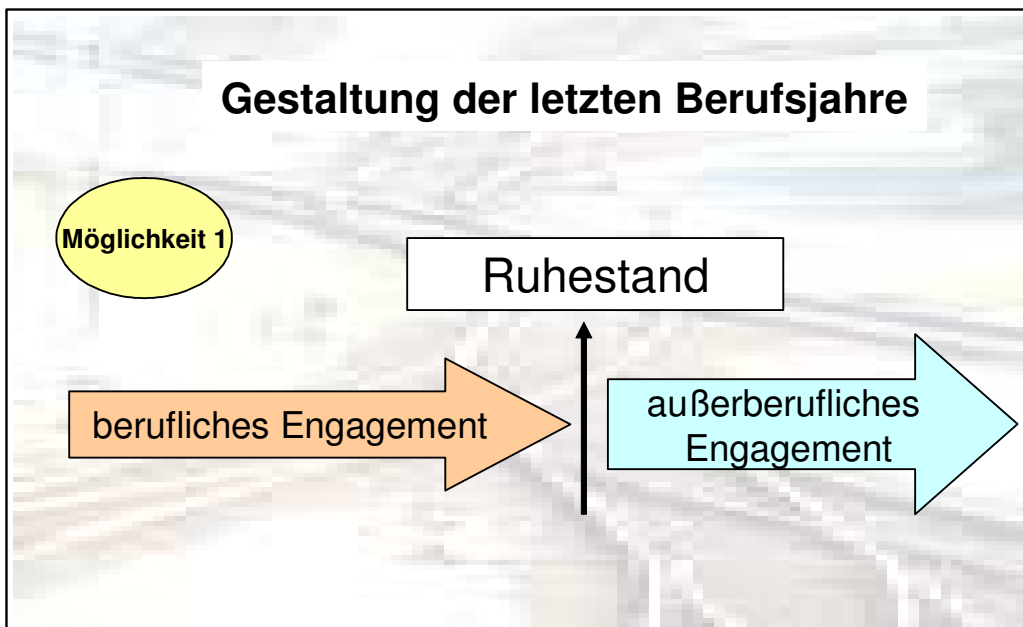
Inhaltsverzeichnis

	Seite:
Einleitung	1
Für die Qualität des Übergangs sind drei Situationen entscheidend.	2
Vorgehensweise	4
Die Art der Verabschiedung hat Spuren hinterlassen	5
Der Blick auf die letzten Berufsjahre	6
Wenn wir das Rad zurückdrehen könnten!	8
Gesundheit und Weiterbildung	10
Auch die Anforderungen an die Arbeitsplätze müssten sich ändern!	12
Die Führung durch die Vorgesetzten - eine Schlüsselgröße!	14
Ein Gespräch über die „work-life-balance“- erwünscht oder überflüssig?	15
Und die Zeit nach dem Renteneintritt? Absturz oder erfolgreicher Übergang?	16
... und einige Jahre danach?	17
Fazit	18

Einleitung

Der Abschied aus dem Erwerbsleben und der Übergang in den Ruhestand sind für jeden Menschen eine wichtige Zäsur im Leben. Ein Tagesablauf, der das Arbeitsleben über Jahrzehnte geprägt hat, ist von einem Tag auf den anderen zu Ende. Alle Menschen, die diesen Übergang durchlebt haben, haben dafür recht individuelle und unterschiedliche Wege gewählt. Die einen lassen den Tag der Verabschiedung auf sich zukommen, mit dem Ziel, im Ruhestand Aktivitäten zu starten zu denen sie während der Berufsahre nicht gekommen sind. Der Abschied ist abrupt: Danach beginnt für sie ein neues Leben.

Andere stellen schon Jahre vor dem Renteneintritt für das Leben nach dem Beruf die Weichen. Sie verlagern bereits in den letzten Berufsjahren ihre Interessen auch auf nicht berufliche Aktivitäten, die dann nach dem Renteneintritt fortgesetzt werden. Für sie ist der Übergang fließend. Das berufliche und außerberufliche Engagement verläuft dabei parallel zueinander.



Für die Qualität des Übergangs sind drei Situationen entscheidend.

1. Die letzten Berufsjahre vor der Erreichung der Altersgrenze.
2. Das Ritual und der Ablauf der Verabschiedung durch den Arbeitgeber.
3. Die ersten Monate und Jahre im Ruhestand.

Durch die Frühverrentungspolitik der letzten Jahre sind Arbeitnehmer immer früher aus dem Arbeitsleben ausgeschieden. Regelungen, die das aktive Arbeitsleben mit 55 oder 58 Jahren beendeten, waren die Regel. Das beliebteste Modell der Altersteilzeit war das Blockmodell, bei den Arbeitgebern sowie auch bei den Arbeitnehmern. Nach einer aktiven Altersteilzeitphase mit „abgespecktem“ Einkommen“ folgte abrupt die passive Phase - Freistellung von der Arbeit mit gleichem Einkommen bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters. Dieses Modell hat die Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber geprägt. Die Arbeitnehmer haben häufig schon in den letzten Jahren der aktiven Phase ihr Engagement am Arbeitsplatz zurückgefahren - die Einarbeitung in neue Techniken und Prozesse lohnte sich nicht mehr und wurde den jüngeren Kolleginnen und Kollegen überlassen. Die Arbeitgeber ihrerseits haben das reduzierte Engagement als Desinteresse interpretiert und keine Notwendigkeit mehr gesehen, in die Qualifikation und Motivation dieser Mitarbeiter zu investieren. So belegen verschiedene Statistiken, dass kaum noch 50 jährige und Ältere an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen. Ob sie nicht wollten oder nicht durften soll an dieser Stelle offen bleiben.

Die zweite wichtige Situation ist die Verabschiedung aus dem Arbeitsleben. In vielen Unternehmen finden stark ritualisierte Feiern statt, die einen würdigen Abschluss eines Arbeitslebens darstellen. In anderen Unternehmen ist das Ausscheiden eines Mitarbeiters ein personalwirtschaftlicher Akt, der mit dem Aushändigen der Papiere abgeschlossen ist. Die Art der Verabschiedung kann also einen Menschen in den Ruhestand entlassen, der damit eine angenehme Erinnerung verknüpft und darüber positiv im Bekannten- und Freundeskreis spricht. Sie kann aber auch einen Menschen prägen, der voller Groll an seine Berufsjahre bei dem letzten Arbeitgeber und seine Verabschiedung denkt und nur ungern auf diese Zeit angesprochen werden möchte.

Die dritte Situation ist die Zeit unmittelbar nach dem Renteneintritt. Der wohlverdiente Ruhestand ist erreicht, jetzt kann alles das nachgeholt werden, wozu man während der Berufsjahre nicht gekommen ist: Ausschlafen, Reisen, Lesen, den Garten pflegen und so weiter. Das kann tatsächlich dem Leben einen neuen Sinn geben - es kann aber auch nach einigen Monaten zu einer persönlichen Krise führen, weil immer häufiger die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieser Aktivitäten aufkommt.

Andere Lebensstrategien setzen lange vor dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben ein. Der zukünftige Rentner macht sich frühzeitig bewusst, dass die Berufsphase einmal zu Ende geht und es ein Leben danach gibt. Bei dieser Strategie werden schon Aktivitäten während der Berufsphase begonnen, die dann nach der Verrentung weitergeführt und ausgebaut werden. Dieser Renteneintritt ist weniger von Brüchen und Orientierungslosigkeit als vielmehr von einem gleitenden und harmonischen Übergang geprägt.

Wie dieser Übergang gestaltet wird, ist bisher eine Angelegenheit des einzelnen Arbeitnehmers gewesen. Unternehmen haben bisher kaum ihre Aufgabe darin gesehen, ihren Belegschaftsangehörigen Hilfen in Form von Schulung oder Coaching anzubieten.

Die vorliegende Untersuchung soll auch dabei helfen, die Frage zu klären, ob für Unternehmen ein Handlungsbedarf bei der Gestaltung des Übergangs besteht oder bestehen sollte.

Auf diese soeben dargestellten drei Situationen bezieht sich die vorliegende Untersuchung. Ziel war es, Betroffene zu befragen, die sich schon einige Zeit im Ruhestand befinden, diese Situation bereits erlebt haben und mit einem zeitlichen Abstand im Nachhinein bewerten.

Dabei sollte auf folgende Fragen eine Antwort gefunden werden:

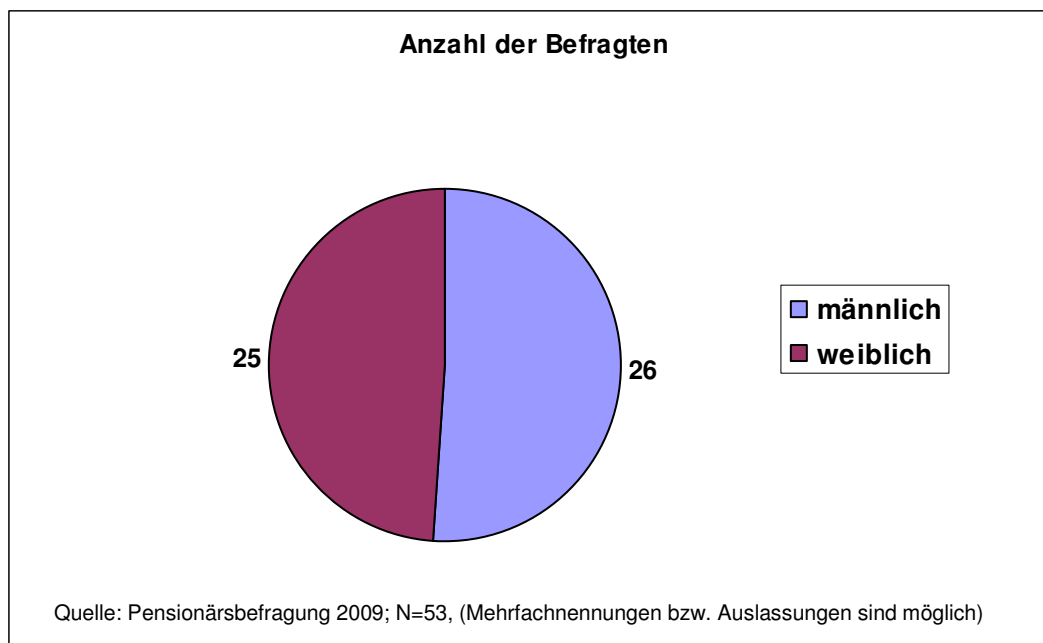
- Werden ältere Arbeitnehmer in ihren letzten Berufsjahren noch als gleichwertig betrachtet und von ihren Vorgesetzten entsprechend behandelt?
- Unternehmen Vorgesetzte und Betriebe noch Anstrengungen um die Qualifikation älterer Arbeitnehmer aufrecht zu halten und die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten?
- Mit welchen Strategien haben die Ruheständler ihre neue Lebenssituation bewältigt?.
- Welche Erkenntnisse lassen sich als ein Modell zu Gestaltung des Übergangs für Arbeitnehmer verallgemeinern?
- Mit welchen Maßnahmen können Unternehmen dazu beitragen, ihren Arbeitnehmern einen erfolgreichen Übergang in den Ruhestand zu erleichtern?

Vorgehensweise

Befragt wurden Rentnerinnen und Rentner sowie Pensionäre aus dem Raum Münster, die bereits seit 0,5 bis vier Jahre im Ruhestand sind.

Die Besonderheit der Befragung ist in den Personen der Interviewer zu sehen. Es handelt sich um Mitglieder der Seniorenvertretung in Münster, die ebenfalls bereits im Ruhestand sind. Somit gehören Interviewte und Interviewer zur gleichen Altersgruppe; damit ist eine gegenseitige Akzeptanz gegeben, die auch bei den Interviews in einer großen Offenheit und Empathie zum Ausdruck kam.

Das Untersuchungsdesign basiert auf einem halbstrukturierten Interviewleitfaden, der den Gesprächspartnern viel „Episodenzeit“ einräumt. Denn gerade episodenhafte Erinnerungen, Eindrücke und Erlebnisse geben eine authentische Realität des Übergangs wieder. Das zeigte sich auch in der Länge der Interviews, die bis zu 120 Minuten dauerten.



Die Art der Verabschiedung hat Spuren hinterlassen

Das prägende Erlebnis in der Phase des Übergangs war die Verabschiedung aus dem Arbeitsleben. Es ist ein emotionaler Tag, an dem deutlich wird, dass dieser Einschnitt im Leben unumkehrbar ist. Es ist ein Tag voller Erwartungen, ein Tag des Abschieds, ein Tag, in dem sich noch einmal die Erlebnisse der Berufsbiografie bündeln.

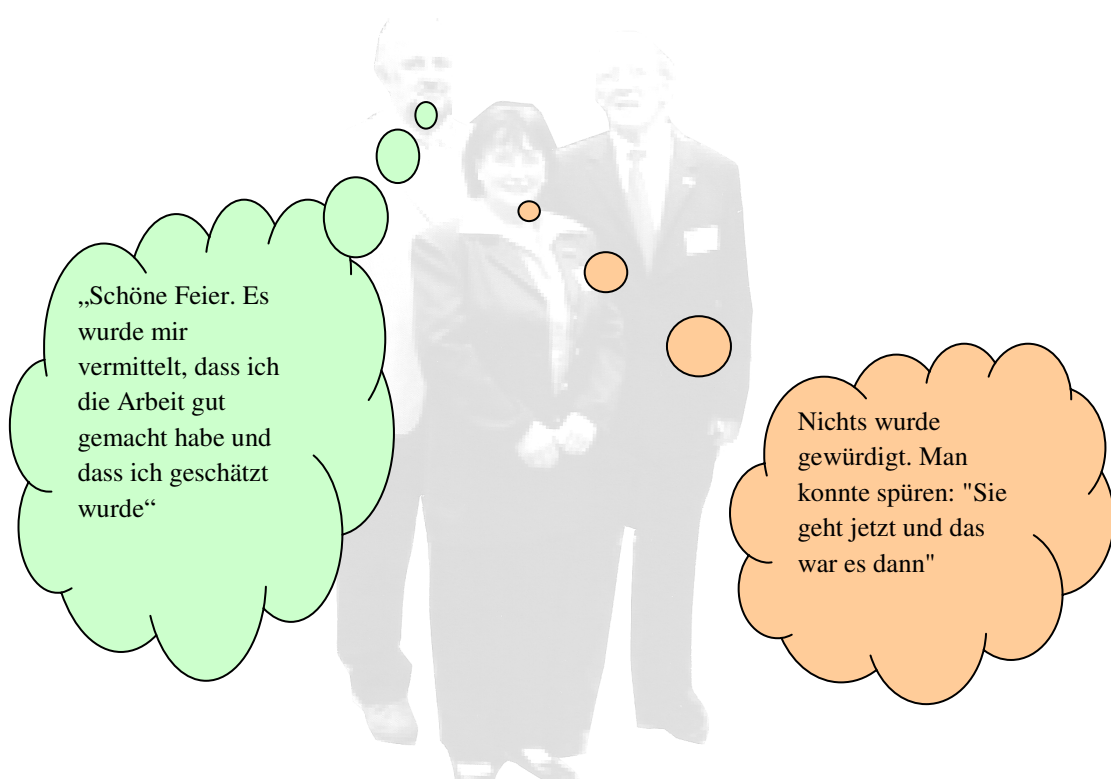
Eine knappe Mehrheit der Interviewten von 53 Prozent denkt gerne daran zurück. Sie berichten von unterschiedlich gestalteten Abschiedsfeiern, die alle die gleichen Merkmale aufwiesen:

- Wertschätzung der Arbeit und des Menschen
- Einbeziehung des Partners
- würdige und ehrenvolle Verabschiedung
- Einbeziehung der Geschäftsleitung, der Vorgesetzten, der Kolleginnen und Kollegen und eventueller Geschäftsfreunde.

Bei einem Teil der Befragten fielen die letzten Berufstage mit Insolvenz, Verkauf des Unternehmens oder Krankheit zusammen. Ein anderer Teil verbindet die Verabschiedung mit Begriffen wie „würdelos“ und „unpersönlich“. Dabei brachten die Führungskräfte indirekt zum Ausdruck, froh darüber zu sein, einen kostenintensiven Mitarbeiter los zu werden. Das kam dadurch zum Ausdruck, dass es entweder keine Abschiedsfeier gab oder die Vorgesetzten diesen Akt „abgewickelt“ haben.

Eine würdevolle Verabschiedung ist ein „Dankeschön“, das über den Tag der Verabschiedung hinaus für den Arbeitgeber imageprägend wirkt.

„Stimmen aus den Interviews“:

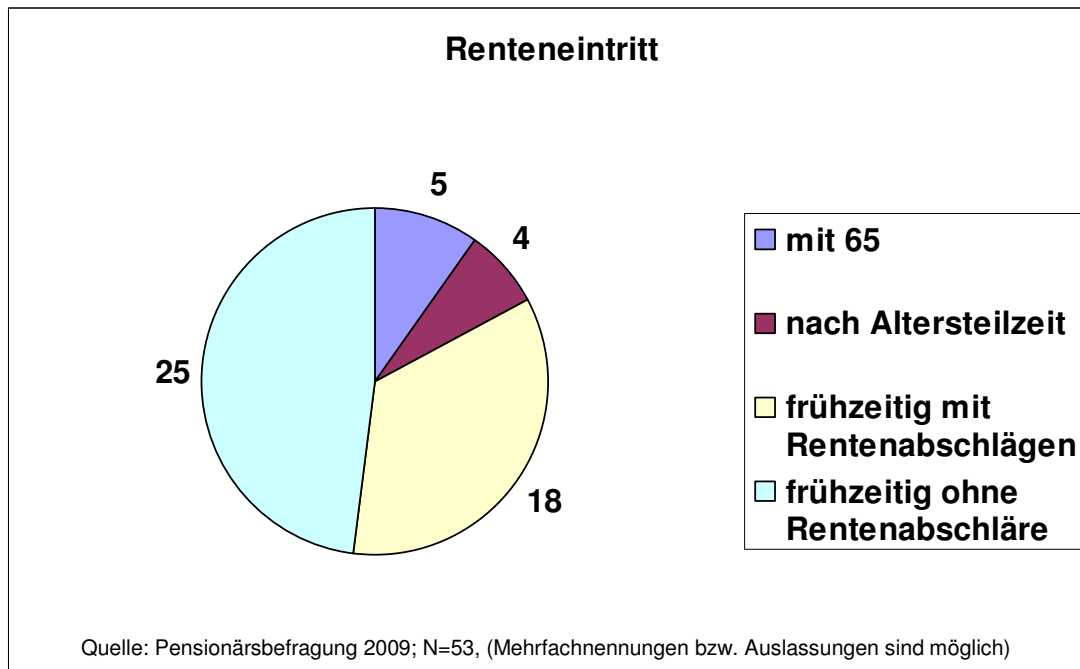


„Schöne Feier. Es wurde mir vermittelt, dass ich die Arbeit gut gemacht habe und dass ich geschätzt wurde“

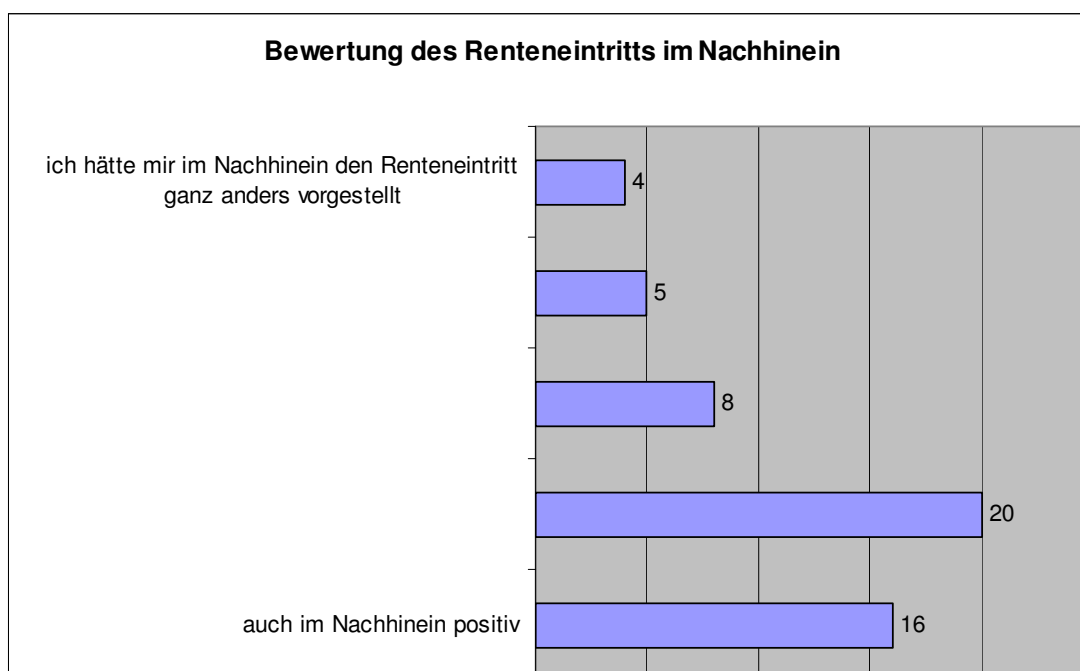
Nichts wurde gewürdigt. Man konnte spüren: "Sie geht jetzt und das war es dann"

Der Blick auf die letzten Berufsjahre.

Für die subjektive Bewertung der zurückliegenden Berufstätigkeit zählen nicht nur das Zeremoniell der Verabschiedung, sondern auch die Arbeitsbedingungen und der zwischenmenschliche Umgang beim Arbeitgeber. Knapp 50% der Interviewten haben bis zum regulären Renteneintrittsalter von 65 Jahren gearbeitet. Die andere Hälfte hat die verschiedenen Formen des frühzeitigen Ausscheidens gewählt: Altersteilzeit und vorzeitiges Ausscheiden mit und ohne Abschläge. Die Altersspanne der frühzeitig Ausgeschiedenen reicht von 55 bis 63 Jahre.



Dieser individuell gewählte Zeitpunkt wurde auch von der Mehrheit der Befragten im Nachhinein positiv bewertet.



Differenzierter und kritischer sind die Aussagen über den letzten Arbeitgeber. Insgesamt überwiegt eine positive Bewertung mit dem Vorsatz auch im Freundes- und Bekanntenkreis die positiven Dinge des Arbeitgebers herauszustellen. Dazu beigetragen haben zwei Führungskomponenten:

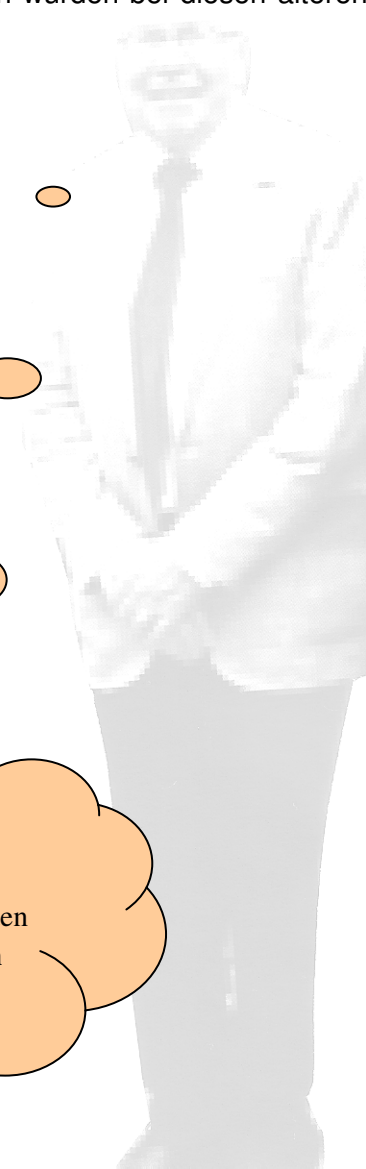
- Motivation durch Anerkennung, Wertschätzung von Erfahrungen und fairer zwischenmenschlicher Umgang.
- Ein Arbeitsumfeld, das Freiräume für selbstständige Arbeitseinteilung, Entwicklung von Fähigkeiten und Verantwortungsbewusstsein fördert.

47 Prozent bekennen sich zu einer eher skeptischen, beziehungsweise zurückhaltende Einstellung. Die Ursachen sind die gleichen Führungskomponenten - nur in einer negativen Ausprägung. Die Führungskräfte haben in diesen Fällen alles unternommen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu demotivieren, was häufig als „Mobbing“ empfunden wurde und zu einer inneren Kündigung geführt hat. Erfahrungen wurden bei diesen älteren Beschäftigten gering geschätzt.

„Der Vorgesetzte war nicht auf die Führung Älterer vorbereitet. Die Einstellung Jüngerer wurde bevorzugt: Billiger und leichter zu führen.“

„Es fehlte die Vorbereitung oder vielleicht der Wille, mit Älteren zu arbeiten“

„Die Vorgesetzten konnten nur schwer mit Älteren umgehen, Erfahrungen wurden nicht anerkannt und selten in Planungen einbezogen“

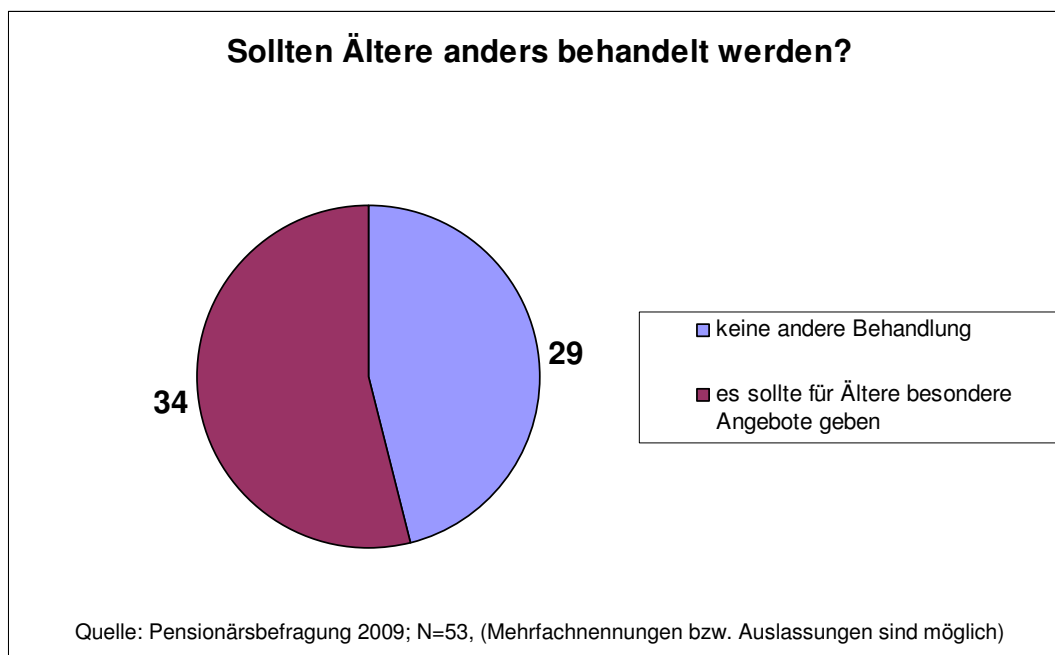


Wenn wir das Rad zurückdrehen könnten!

Um Verbesserungspotenziale für heutige Situationen des Übergangs aufzuzeigen, wurden die Interviewten gebeten, sich in die berufliche Situation fünf Jahren vor dem Renteneintritt zurückzusetzen. Wie haben sich damals ausgewählte Faktoren, die für die Beschäftigungsfähigkeit wichtig sind, dargestellt? Und was hätten die Arbeitgeber besser machen können, um das Ziel „Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt“ zu fördern?

Wenn wir davon ausgehen, dass in allen Unternehmen in Zukunft die älteren Beschäftigten länger arbeiten sollen, wollen oder müssen (vergleiche Diskussion Rente mit 67), stellt sich die Frage, ob ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vergleich zu den jüngeren anders behandelt werden oder andere Arbeitsbedingungen vorfinden sollten. Bisher praktizierte Angebote mit der Bezeichnung 50 plus haben kaum Akzeptanz gefunden, weil die Angesprochenen eine Stigmatisierung vermeiden wollten. Andererseits gibt es unstrittig Einbußen bei der körperlichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die bei der Ausgestaltung der Arbeitsplätze Beachtung finden müssten.

Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der Untersuchung wider. Knapp die Hälfte der Befragten sprechen sich gegen eine Sonderbehandlung Älterer aus; die andere Hälfte würden besondere Angebote für ältere Beschäftigte befürworten. Diese Gruppe macht auch konkrete Vorschläge, was von Seiten der Unternehmen getan werden könnte.



Basis aller Vorschläge ist die Erwartung, auch als älterer Arbeitnehmer mit den angesammelten Erfahrungen respektiert und ernst genommen zu werden. Zusätzliche Angebote sollten sich weniger an den Leistungsminderungen orientieren als vielmehr an den Potenzialen. Dadurch verlieren Angebote den Charakter von Sozialleistungen und erhöhen die Akzeptanz durch die Beschäftigten und zwar bei Jung und Alt.

Im Vordergrund steht der Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Lage, der Dauer der Arbeitszeit und des Arbeitsortes. Diese hohe Priorität auf der Wunschliste überrascht, zumal das Thema Flexibilität ausgereizt scheint. Die Befragung zeigte, dass zumindest in den Unternehmen der Interviewten noch längst nicht alle Möglichkeiten, die Arbeitszeit an den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer anzupassen, ausgeschöpft sind. Da aber auch die Bedürfnisse von Person zu Person sehr unterschiedlich sind, werden mit Nachdruck individuelle statt kollektive Lösungen erwünscht. Das gilt auch für einen sanften Übergang mit allmählicher Reduzierung der Zahl von Arbeitsstunden. Dem bisher zu 90% praktizierten Modell der Altersteilzeit in Blockform wird eine Absage erteilt.

Eine „Andersbehandlung“ Älterer wird auch auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzgestaltung bezogen. Viele dazu gemachte Aussagen bringen zum Ausdruck, dass eine Reduzierung der körperlichen Anforderungen bei den Arbeitsplätzen Älterer wünschenswert ja sogar notwendig sei, zu Gunsten einer Arbeitsplatzgestaltung, welche die Einbeziehung der Erfahrungen in den Mittelpunkt stellt. Diejenigen, die sich gegen eine Sonderbehandlung ausgesprochen haben, haben die Zusammenarbeit mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen positiv erlebt und befürchten bei einer unterschiedlichen Behandlung eine Störung des Betriebsfriedens. Eine Aussage bringt das Miteinander der Generationen treffend zum Ausdruck: *„Die Unbekümmertheit der Jugend mit der Beständigkeit des Alters vereinigen.“*

Rentner und Pensionäre haben eine lange Empfehlungsliste für ihre Arbeitgeber, was man besser machen könnte. Man muss sie nur danach fragen!



**„Die Unbekümmertheit
der Jugend mit der
Beständigkeit des Alters
vereinigen.“**

Gesundheit und Weiterbildung

Die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt zu erhalten bedarf einer stabilen Gesundheit und der am Arbeitsplatz geforderten Qualifikation. Die Interviewten sollten zum einen beschreiben wie sie die Gesundheitsförderung und Qualifikationsmaßnahmen konkret erlebt haben und welche Empfehlungen sie für ähnliche zukünftige Situationen aussprechen können.

Sehr ernüchternd ist die Bewertung der erlebten Gesundheitsförderung. 39 Prozent haben gar keine wahrgenommen - dass es objektiv keine gab, kann aus den Daten nicht abgeleitet werden. Lediglich 23 Prozent haben die Gesundheitsförderung auch für Ältere als angemessen empfunden.

Auf die Frage, was besser hätte sein können, wurde eine Rangfolge gebildet. An erster Stelle stand der Wunsch nach mehr Informationen und Aufklärung über gesundheitliche Risiken im Alter. An zweiter Stelle wurden die hinlänglich bekannten Vorsorgeuntersuchungen und an dritter Stelle eine Ernährungsberatung genannt. Erwähnenswert ist - und das ist eine Bestätigung anderer Untersuchungen -, dass auch einige Interviewte den Standpunkt vertraten, Gesundheitsförderung sei eine Privatangelegenheit und jeder müsse sich selbst um seine Gesundheit kümmern.

Recht positiv stellt sich die Situation der angebotenen und auch der absolvierten Qualifikationsangebote durch die Unternehmen dar. 3/4 der Interviewten war mit dem Angebot und der Möglichkeit, bis zum Renteneintritt an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, zufrieden. Die Antworten des restlichen Viertels reichen von der Aussage: "Es gab keine Fortbildung" bis zu Anregungen, wie die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen erleichtert und das Angebot selbst verbessert werden könnte. Bemängelt wurde hauptsächlich, dass zwar ein latentes Angebot vorhanden sei, eine Teilnahme jedoch nur durch Eigeninitiative möglich war und eine Genehmigung nur gegen viele Widerstände erlangt werden konnte. Zwei Gruppen von Anregungen zogen sich mehr auf die Didaktik und Methodik von Fortbildungsmaßnahmen. Diese sollten sich mehr dem Lernverhalten Älterer anpassen und sich stärker an den Anforderungen der Arbeitsplätze orientieren.

Aufschlussreich und ergiebiger war die Frage, was getan werden müsste um die Lernmotivation Älterer aufrecht zu erhalten und/oder zu erhöhen. Viele Beiträge lassen sich auf eine Formel bringen:

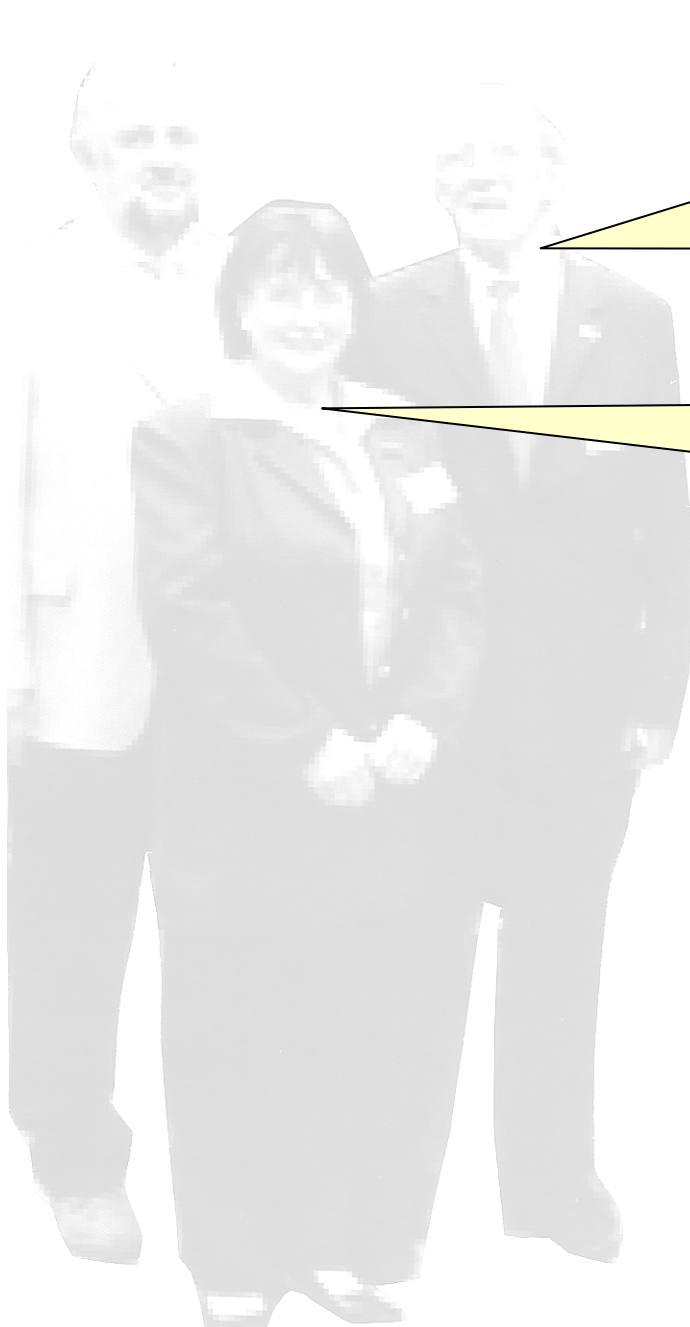
„Die Lernmotivation Älterer ist abhängig von der Wertschätzung, die diese von der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten erfahren!“ Eine Aussage soll stellvertretend für andere die Aussagekraft dieser Formel unterstreichen: "... das Gefühl gebraucht zu werden und dazu zu gehören ist die größte Motivation.“

Formulierungen, wie: "Wertschätzung der Leistung, des Wissens, der Erfahrungen und des Menschen" tauchen sehr häufig mit dem Begriff der Lernmotivation auf. Auch die Vorbildfunktion des Vorgesetzten beim Lernen wird häufig genannt; dann würde sich Weiterbildung als eine Selbstverständlichkeit etablieren.

Die anderen Vorschläge berühren mehr den pädagogisch - organisatorischen Bereich und bestätigen andere diesbezügliche Untersuchungen. Ein Zitat gibt die Anregung vieler anderer prägnant wieder: "Weiterbildung sollte vor Ort stattfinden und auf das Lernverhalten Älterer abgestimmt sein". Beides ließe sich in der Praxis relativ leicht realisieren, ohne dass Ältere eine Sonderbehandlung erfahren müssten.

Arbeitgeber haben die Verantwortung für die Gesundheit und Qualifikation ihrer älteren Beschäftigten noch lange nicht erkannt.

„Stimmen aus den Interviews“:



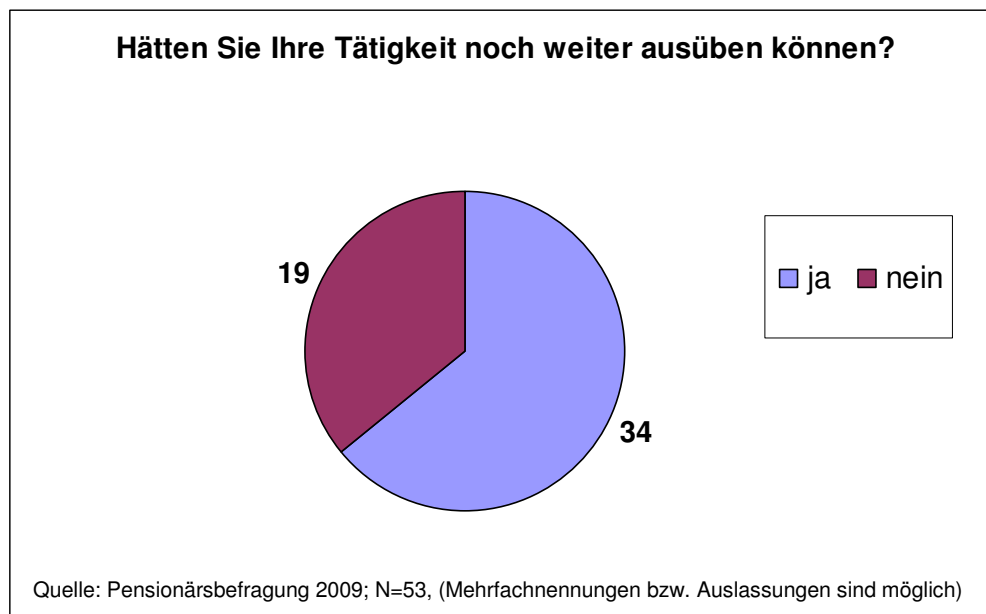
„Die Lernmotivation Älterer ist abhängig von der Wertschätzung, die diese von der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten erfahren!“

“Weiterbildung sollte vor Ort stattfinden und auf das Lernverhalten Älterer abgestimmt sein“

Auch die Anforderungen an die Arbeitsplätze müssten sich ändern!

Die meisten Interviewten (90 Prozent) sind vor der Erreichung des fünfundsiebzehnten Lebensjahres aus dem Arbeitsleben ausgeschieden: Freiwillig oder unfreiwillig. Im Hinblick auf die Diskussion, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger im Arbeitsleben verbleiben sollen, ist die Einschätzung der Betroffenen selbst von Bedeutung.

Immerhin haben 64 Prozent angegeben, dass sie die ausgeübte Tätigkeit bei den gegebenen Anforderungen noch einige Jahre hätten ausüben können.

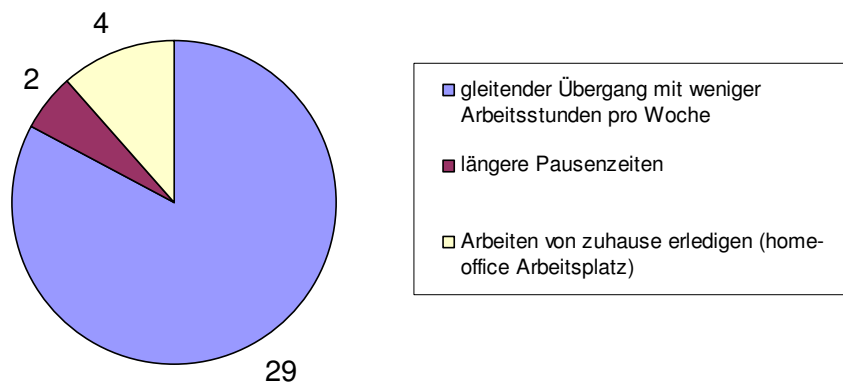


Bei denjenigen, die sich dazu nicht mehr in der Lage sahen, fallen zwei Ursachengruppen besonders auf: Gesundheitliche Beeinträchtigung und ein gestiegener Leistungs- und Termindruck. Die in den letzten Jahren in allen Arbeitsbereichen stattgefundenene Arbeitsverdichtung wird in der letzten Berufsphase von vielen als Last empfunden. Kein Interviewter berichtete darüber, dass der jeweilige Arbeitgeber bei der Arbeitsorganisation darauf eingewirkt hat, um diesen Leistungsdruck besser bewältigen zu können.

Aus der Sicht der Befragten würde ein gleitender Übergang in den Ruhestand bei reduzierter Arbeitsstundenzahl als das wirkungsvollste Instrument genannt, um die Arbeitsbelastung zu erleichtern. Auch andere Untersuchungen zum Thema der Arbeitsanforderungen für ältere Arbeitnehmer betonen diesen Wunsch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Eine Reduzierung der Arbeitsstunden ist aber normalerweise mit Einkommensverlusten verbunden. Ob die Interviewten jedoch an eine Variante „bei vollem oder teilweisen Lohnausgleich“ gedacht haben, ging aus den Gesprächen nicht hervor.

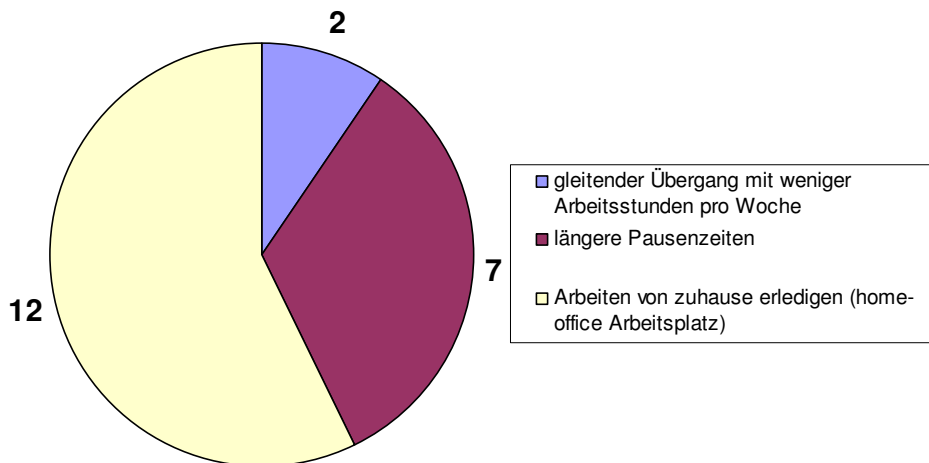
An zweiter Stelle wurde der Wunsch geäußert, an einem oder an einigen Tagen in der Woche die Arbeit von zuhause aus zu erledigen. An dritter Stelle - mit deutlichem Abstand - wurden längere Pausenzeiten erwünscht.

Häufigste Nennungen der 1. Priorität



Quelle: Pensionärsbefragung 2009; N=53, (Mehrfachnennungen bzw. Auslassungen sind möglich)

Häufigste Nennung der 2. Priorität



Quelle: Pensionärsbefragung 2009; N=53, (Mehrfachnennungen bzw. Auslassungen sind möglich)

Die letzten Berufsjahre werden auch subjektiv unterschiedlich erlebt und empfunden. Diejenigen, die sich dazu geäußert haben, haben sich zum größten Teil (80%) bis zum Renteneintritt als gleichwertige und anerkannte Mitarbeiter behandelt gefühlt. Sie waren bis zum letzten Tag in den Arbeitsprozess eingebunden. Ihr Leistungsvermögen und ihre Erfahrungen wurden ohne Einschränkungen ausgeschöpft. Ein deutlich geringerer Anteil (ca. 20%) haben die Zeit negativer erfahren und fühlten sich häufig "auf ein Abstellgleis geschoben". Es war jedoch nicht nur ein unterschwelliges Empfinden, sondern nahm auch konkrete Gestalt an, wobei die Beschäftigten auf unterwertige Arbeitsplätze versetzt wurden, keine neuen Aufgaben erhielten oder ihre Arbeitsbereiche verlagert oder neu zugeordnet wurden.

Bei einem gleitenden Übergang in den Ruhestand sind ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereit und in der Lage, eine vollwertige Arbeitskraft zu sein.

Die Führung durch die Vorgesetzten - eine Schlüsselgröße!

Der Wandel hat sich langsam und in vielen Unternehmen kaum wahrnehmbar vollzogen: Die Abkehr vom „Senioritätsprinzip der Führung“, dem Tatbestand, das in aller Regel der Vorgesetzte älter ist als seine Mitarbeiter. Die Entwicklung zu alternden Belegschaften hat dazu geführt - und der Trend wird weiter zunehmen -, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von jüngeren Vorgesetzten geführt werden. Da gleichzeitig die Anzahl der Älteren in den Betrieben zunehmen wird, bekommt die Frage, ob die betrieblichen Vorgesetzten auf diese neue Führungssituationen vorbereitet sind, einen besonderen Stellenwert.

Das Ergebnis unserer Untersuchung ist ernüchternd und erschreckend zugleich. Die Hälfte der Interviewten hatten den Eindruck, dass ihr Vorgesetzter überhaupt nicht oder schlecht auf das Führen von Älteren vorbereitet war. Häufigster Kritikpunkt ist die fehlende Kenntnis über die besondere Motivation und Leistungsfähigkeit ältere Kolleginnen und Kollegen sowie ein fehlendes Einfühlungsvermögen. Stellvertretend für ähnlich lautende Aussagen ein Zitat: „Vorgesetzte sind meist junge Leute, die sich nicht vorstellen können, was ältere Mitarbeiter fühlen und benötigen!“

Es darf aber nicht unterschlagen werden, dass die andere Hälfte der Interviewten die Führung „in Ordnung“ finden oder diese Führungssituation nicht kannten.

Vorgesetzte sind nur selten auf die Führungssituation älterer Beschäftigter vorbereitet.

... und die Wertschätzung der Erfahrungen?

„Erfahrungen wurden nicht anerkannt und selten in Planungen von Neuerungen mit einbezogen“ ist eine Aussage neben vielen, welche die Geringschätzung der Erfahrungen durch die Vorgesetzten zum Ausdruck bringt.

Dieser Führungsfehler zeigt sich auch in der Tatsache, dass die Hälfte der Interviewten zum Ausdruck brachten, keine Möglichkeit gehabt zu haben, am Ende der Tätigkeit die Gelegenheit zu bekommen, diese Erfahrungen weiterzugeben. Zum einen wurde dafür keine Zeit eingeplant, zum anderen war die Wissensweitergabe vom Nachfolger überhaupt nicht erwünscht: „...wurde angeboten aber vollständig abgelehnt!“.

Dass es anders geht, berichtet die andere Hälfte der Befragten. In einigen Fällen wurde vom Unternehmen eine Übergangszeit vorgesehen; in den meisten Fällen war es hingegen die Initiative des Stelleninhabers und der Nachfolgerin/des Nachfolgers, eine Weitergabe der Erfahrungen zu organisieren.

Studien belegen, dass Unternehmen zu wenig tun um eine Weitergabe des Erfahrungswissens an Nachfolger systematisch zu organisieren.
Daher gehen häufig Erfahrungen und Wissen mit in den Ruhestand!

Ein Gespräch über die „work-life-balance“- erwünscht oder überflüssig?

Fehlerhaftes Führungsverhalten, Unkenntnis über das Alter, fehlende Perspektiven in der letzten Berufsphase: All das sind Defizite beim Umgang mit älteren Beschäftigten, die durch Vorurteile, Missverständnisse und fehlende Empathie geprägt sind.

Eine Klärung, Abgleichung der Interessen und Entwicklung neuer Perspektiven könnte durch ein Gespräch zwischen Geschäftsleitung, den Führungskräften und den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herbeigeführt werden.

Einige wenige Interviewte haben ein solches Gespräch erlebt und im Nachhinein positiv bewertet. Ein Drittel hätte ein solches Gespräch begrüßt, weist aber daraufhin, dass es „rechtzeitig“ geführt werden muss, um noch Weichenstellungen für die letzten Berufsjahre vornehmen zu können.

2/3 haben gegenüber einem solchen Gespräch erhebliche Vorbehalte. Denn ein Gespräch mit dem Ziel, eine neue „work-life-balance“ zu finden, würde auch persönliche und private Belange tangieren; und das wird mit großer Deutlichkeit abgelehnt. Es sei denn, es würde sich um ein externes Gesprächsangebot handeln.

... und was hätte besser laufen können?

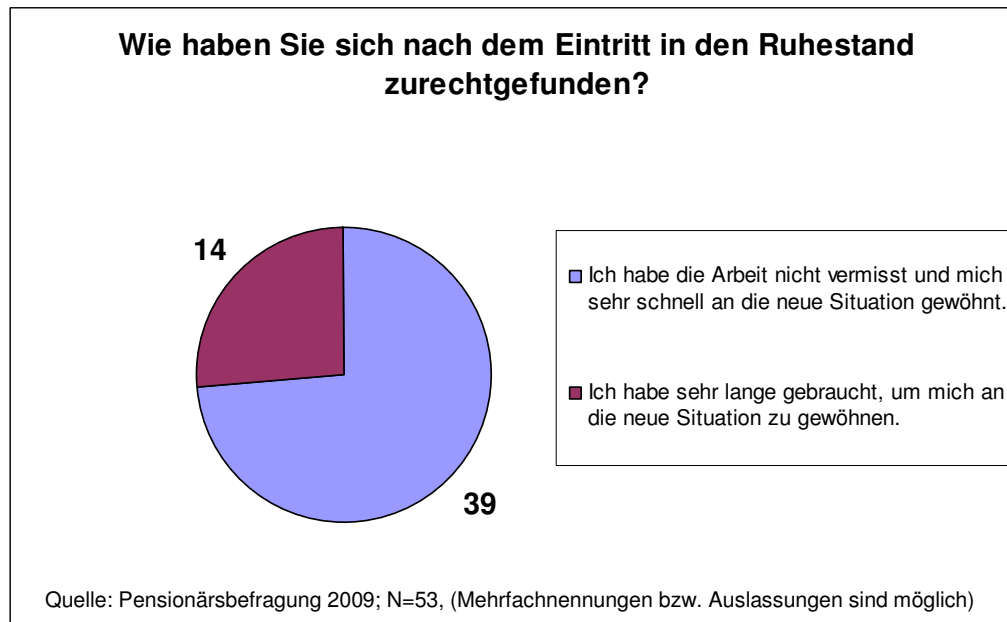
Die Frage nach Optimierungsmöglichkeiten in den letzten Berufsjahren ist ein Spiegelbild der Antworten, die zu den einzelnen Fragekomplexen gemacht worden sind. Ein gutes Viertel war mit dem Arbeitsalltag bis zum Renteneintritt zufrieden. Bei den Optimierungswünschen wurde der Wunsch nach mehr Wertschätzung und Anerkennung in den letzten Berufsjahren am häufigsten genannt, wobei sowohl die Wertschätzung durch die Geschäftsleitung als auch durch die direkten Vorgesetzten angesprochen wurde. Eine weitere Gruppe von Verbesserungsmöglichkeiten bezieht sich auf die Arbeitsbedingungen, vom Wunsch, den Leistungs- und Termindruck zu reduzieren bis zu dem Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort - Wünsche, die in ähnlichen Untersuchungen auch immer wieder artikuliert werden und für die es sowohl in der Theorie als auch in der Praxis genügend Modelle gibt.

Ein Personalentwicklungsgespräch über die „work-life-balance“ kann für die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Hilfen liefern, den Übergang in den Ruhestand konstruktiv zu gestalten.

Und die Zeit nach dem Renteneintritt? Absturz oder erfolgreicher Übergang?

Der Eintritt in den Ruhestand vollzog sich bei den meisten Interviewten von heute auf den anderen Tag mit würdigen, aber auch mit demütigenden Verabschiedungen.

Immerhin haben dreiviertel der Aussage zugestimmt: "Ich habe die Arbeit nicht vermisst und mich sehr schnell an die neue Situation gewöhnt!" Die Übrigen haben sehr lange gebraucht, um sich in der neuer Lebenssituation zurechtzufinden.



Aufschlussreich sind die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien beim Übergang. Bei all denjenigen, die sich schnell zurechtgefunden haben, geschah das durch die Wahrnehmung eines Ehrenamtes im sozialen, kulturellen, sportlichen oder politischen Bereich. Auch die, welche nach dem Renteneintritt in ein Loch fielen, haben den Weg daraus über eine Tätigkeit im Ehrenamt gefunden. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung des Ehrenamtes, weil eine solche Tätigkeit dazu beiträgt, die psychologische Balance wieder zu finden und gleichzeitig einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

Eine Tätigkeit im Ehrenamt ist in unserer Gesellschaft überwiegend der Eigeninitiative des Einzelnen überlassen. 2/3 der Interviewten finden das auch in Ordnung und weisen auf die vielen Möglichkeiten zur Information und zum Engagement hin.

Immerhin können sich ein Drittel auch vorstellen, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern dabei helfen in den letzten Berufsjahren ein ehrenamtliches, bürgerschaftliches Engagement wahrzunehmen. Andere Interviewte haben ihre Hobbys und Freizeitaktivitäten weiterhin gepflegt oder ausgebaut. Einige wurden bei der Betreuung der Enkelkinder stark eingesetzt, so dass für sie kaum Langeweile aufkam.

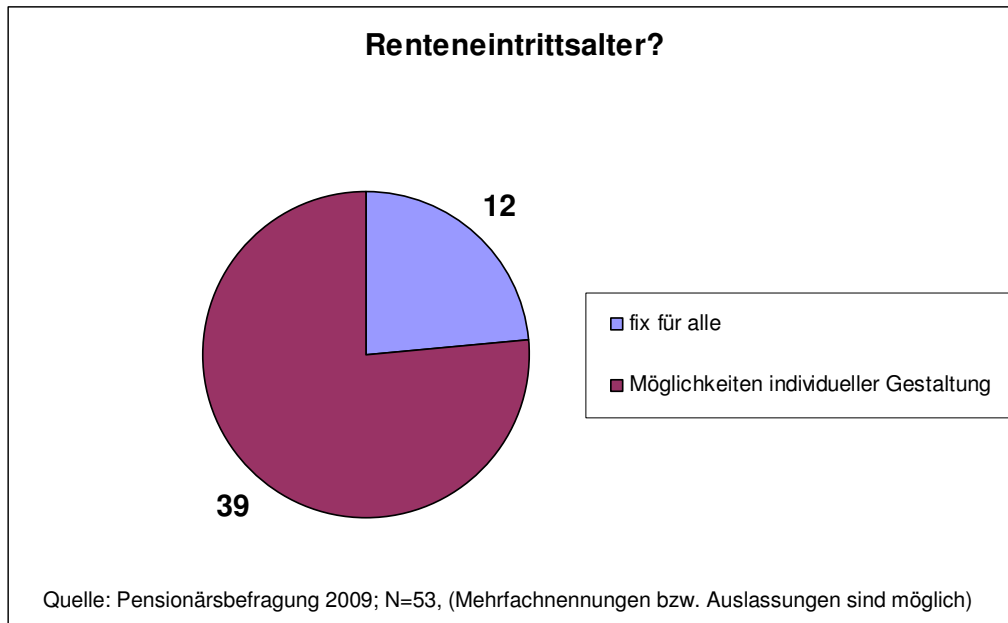
Bei denjenigen, die lange zu einer Neuorientierung brauchten, lag dieser Zeitraum zwischen drei Monaten und zwei Jahren, wobei die meisten davon zum Zeitpunkt der Interviews neu Fuß gefasst haben.

Eine Tätigkeit im Ehrenamt ist die wirkungsvollste Maßnahme zur Bewältigung des Übergangs vom Berufsleben in den Ruhestand.

... und einige Jahre danach?

Man fragt sich häufig im Nachhinein, ob man einiges hätte anders machen sollen. Der größte Teil der Befragten war mit der gewählten Strategie des Übergangs zufrieden und hätte nichts anders gemacht. Diejenigen, die ihr Renteneintrittsverhalten kritisch sehen, hätten sich gerne früher mit dieser Situation befasst, um schneller einen neuen Lebensinhalt zu finden und sich nicht "in einer Schmollecke selbst zu bemitleiden".

75% würden jedoch etwas ändern, nämlich: Ein fixes Renteneintrittsalter für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das in Tarifverträgen oder Arbeitsverträgen geregelt ist, sollte der Möglichkeit einer individuellen Gestaltung des Renteneintritts weichen.



Lebensentwürfe sind sehr individuell. Auch Ältere wollen darüber selbst entscheiden. Eine Bevormundung passt nicht mehr in unsere Zeit.

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen für die letzten Berufsjahre genauso eine Perspektive erhalten wie ihre jüngeren Kollegen. Das Gefühl, auf ein Abstellgleis geschoben zu sein, führt zur inneren Kündigung.

Fazit

Rentner und Pensionäre sind eine unausgeschöpfte Quelle, um Anregungen zu bekommen, wie die letzten Berufsjahre für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestaltet werden können. Die Frühverrentungspolitik hat dieses Motivationspotenzial vernachlässigt. Die demographische Entwicklung erfordert ein Umdenken: Ältere können noch einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten: während ihrer letzten Berufsphase und in der Zeit danach.

Ansprechpartner:

Fachhochschule Münster

Prof. Dr. H. Hentze

Corrensstr. 25

48149 Münster

Tel. 0251/83-65607

Hentze@fh-muenster.de

www.fh-muenster.de

Seniorenvertretung Münster

Heinz Diekel

Stadthaus 1

48127 Münster

Tel. 0251/9 87 96 00

seniorenvertretung@versanet-online.de

www.seniorenvertretung-muenster.de