

Von der Arbeit in die Pension

Aktive Gestaltung des Übergangs durch Unternehmen

Friederike Weber

Unternehmensnetzwerk BGF, Dornbirn 25.09.2019

Demographische Entwicklung -
Pensionswelle, Fachkräftemangel

Gestiegene Lebenserwartung

Ausgangslage

Übergang von Erwerbs-
tätigkeit in die Pension:
wesentlicher Einschnitt

Schlechte Übergänge:

- negativer Einfluss auf die Lebensqualität der Betroffenen in der Pension und auf die Produktivität bis zur Pension
- negative Rückwirkung auf die bestehende Belegschaft

Erleben und Verarbeiten des Übergangs

- Übergang verläuft in Phasen (z.B. nach einem Modell von Robert Atchley (1976) in 7 Phasen)
- Unterschiedliche Herangehensweisen mit nahestehender Pensionierung, zwei häufige Extreme: Herbeisehnen versus Nicht-Loslassen-Können
- Bei rund 54% dominiert beim Gedanken an Pension (eher) die Vorfreude, rund 7% haben (eher) Angst, der Rest ist neutral. Ca. 66% (2017: 56%) wollen in Pension ehrenamtlich oder bezahlt weiterarbeiten (Telemark 2019)
- Verschiedene Aspekte spielen bei der „Pensionierungsverarbeitung“ eine Rolle:
 - wesentlich sind beispielsweise Arbeitszufriedenheit (Zeigarnik Effekt „Nachwirken unvollendeter Handlungen“), Betriebsklima, Anerkennung von älteren MitarbeiterInnen, Art der Verabschiedung
 - wichtig ist ein gestecktes Ziel, das motiviert, bis zur Pension aktiv weiterarbeiten zu wollen und konkrete Pläne für danach
 - aber natürlich auch individuelle Faktoren wie soziale Beziehungen

Vorbereitung und Unterstützung

- Übergangsphase von Seiten Personen und Unternehmen bislang eher wenig Aufmerksamkeit
- Basics eines guten Übergangsmagements:
 - partnerschaftliche Festlegung des Pensionsantrittszeitpunktes
 - strukturierte Übergabe und entsprechender Wissenstransfer
 - wertschätzende Gestaltung des Abschiedes
- Weitere Möglichkeiten sind MentorInnensysteme, gleitende Ausstiegsregelungen/Bogenkarrieren, Beratung/Coaching/Seminare, nachberufliche Bindung an den Betrieb, usw.
- Schienen für guten Übergang sollten viele Jahre vorher gelegt werden, auch im Sinne von Senior Retention
- Ein gelungener Übergang in die Pension beginnt eigentlich beim Berufseinstieg (z.B. lebensphasengerechtes MitarbeiterInnengespräch, alternsgerechtes Arbeiten und Führen, Generationenmanagement, Gesundheitsförderung), spätestens bei der gezielten Berücksichtigung älterer MitarbeiterInnen



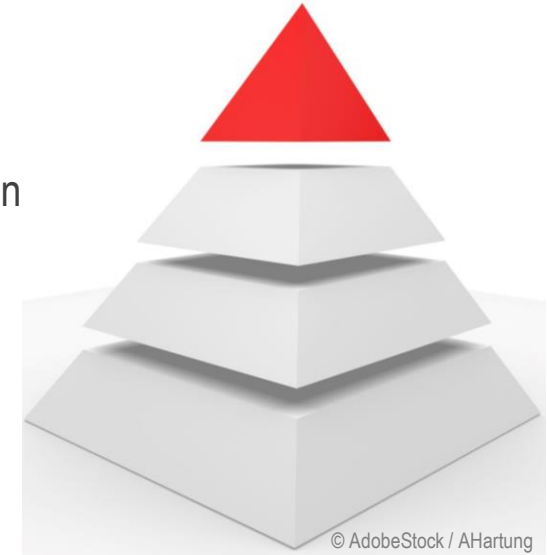
Phasen und Themen des Übergangs

	Gestaltung der Jahre vor Pensionsantritt	Übergang in die Pension	Gestaltung der Nacherwerbsphase
Ziel:	Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit für einen längeren Verbleib älterer Beschäftigter im Unternehmen	Flexibilisierung der Übergänge für Unternehmen und Beschäftigte zur Vermeidung von Wissensverlust und „Sinnkrise“	Förderung eines aktiven und gesunden Alterns
Themen:	<ul style="list-style-type: none"> – Lebensphasenorientiertes Personalmanagement – Gesundheitsförderung – Weiterbildung – Leistungsförderliche Arbeitsplätze und Arbeitszeitmodelle – Gezielte Nutzung der Kompetenzen Älterer – Förderung einer demografie-sensiblen Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> – Wissensmanagement – Nachfolgemangement – Weiterbildung – Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase (Potenzialanalyse, Information und Beratung, z.B. zu Erwerbstätigkeit und ehrenamtlichem Engagement) 	<ul style="list-style-type: none"> – Gewinnung und Qualifizierung Älterer für ein ehrenamtliches Engagement – Unterschiedliche Formen der Beschäftigung (z.B. geringfügig, Konsulent/in) – Information und Kontakt

Quelle: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 41, eigene Bearbeitung und Erweiterung

Mehrwert

- Ein gutes Übergangsmanagement gewährleistet insbesondere reibungslose Übergaben und guten Wissenstransfer
- Unternehmen sprechen von vielfältiger Nutzen, wenn MitarbeiterInnen beim Übergang unterstützt werden (Quintessenz 2007):
 - Positive Effekte auf Betriebsklima
 - Sozialverträgliche Personalreduktionen, wenn notwendig
 - Imagegewinn
 - Arbeitsmotivation vor Ausscheiden bleibt hoch
 - Sicherstellung von Kontinuität
- Kosten-Nutzen Relation wird von Unternehmen günstig eingeschätzt, allerdings geht es oft weniger um finanziellen Mitteleinsatz, als um Aufmerksamkeit, rechtzeitige Impulse und wertschätzende Grundhaltung. Beispiel: individueller Ruhestandsbrief: www.sekada.de/korrespondenz/briefe-und-e-mails/artikel/wenn-mitarbeiter-in-den-ruhestand-gehen-so-verabschieden-sie-sie-individuell/



Praxisstudie AMS

2017/2018 im Auftrag des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland von prospect Unternehmensberatung durchgeführt

Zielsetzungen der Praxisstudie

- Umfassende Analyse der Phase des Übergangs von Erwerbstätigkeit in Pension im AMS NÖ und Burgenland
- Sensibilisierung der Organisation für gutes Übergangsmanagement und eine gelebte, wertschätzende Ausstiegskultur
- Identifizierung von Handlungsbedarf

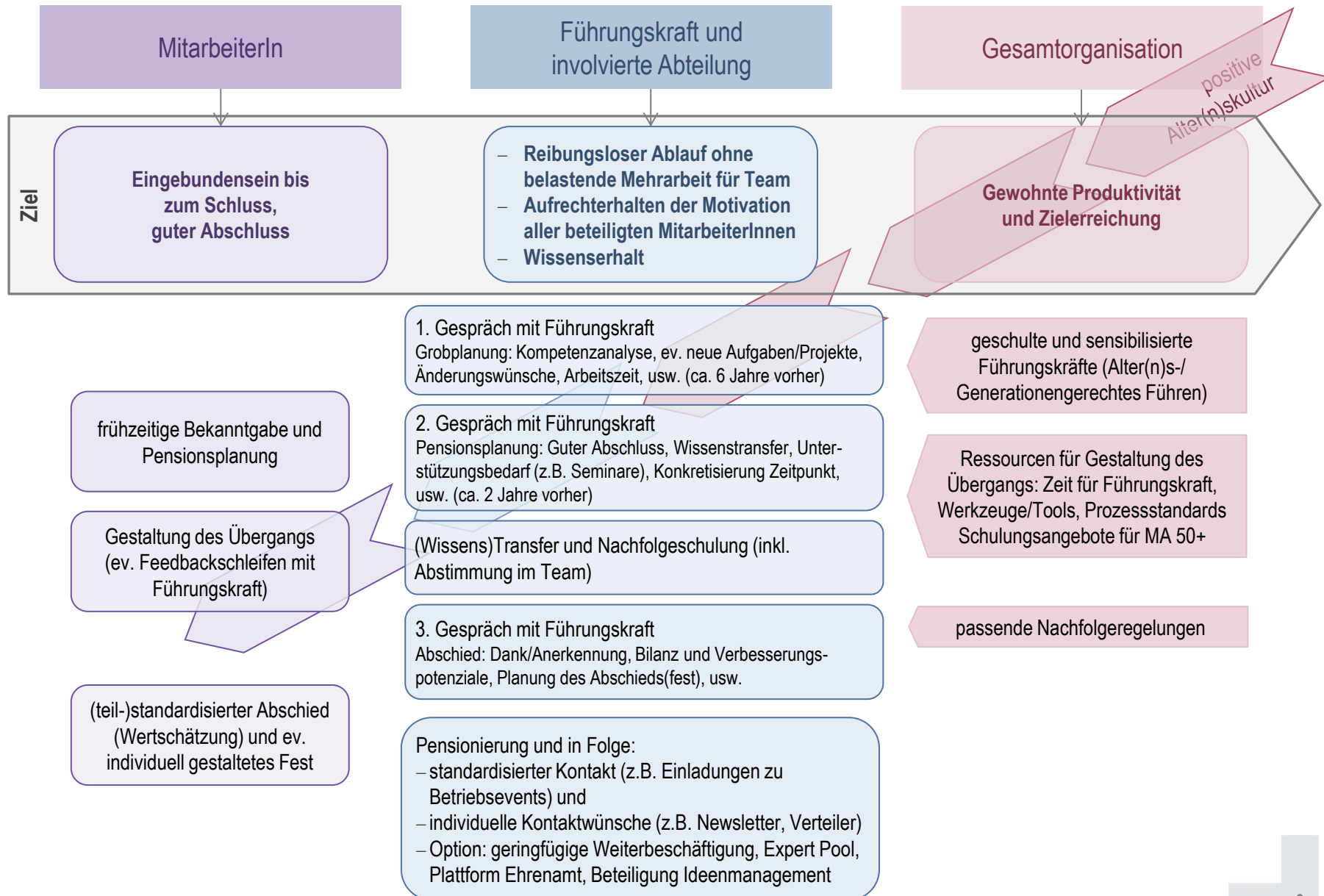
Studienschritte



Resümee und Handlungsempfehlungen der Praxisstudie

- Gute Voraussetzungen für aktive Ausstiegskultur: hohe Arbeitsmotivation und die meisten MitarbeiterInnen möchten bis zum Schluss voll eingesetzt und eingebunden sein
- Es gibt bereits gute Ansätze (z.B. Leitfaden Pensionsplanung, Toolbox zum Wissenstransfer). Instrumente müssen noch bekannter werden, stärkere Bewusstseinsbildung bei Führungskräften
- Altersteilzeit fast durchwegs als sinnvoll erachtet. Unterschiedliche Sichtweisen, ob diese im Sinne der Fairness für alle offen stehen soll oder nur dann, wenn es gut organisierbar ist
- Besonders herausfordernd, wenn in einer Organisationseinheit mehrere Personen Alterszeitzeit anstreben. Kann aber auch die Möglichkeit für Neuaufstellung im Team sein
- Für gewisse Bereiche klare organisatorische Regelungen, z.B. Umgang mit Resturlaub, und standardisierte Prozesse sinnvoll. Führungskräfte können vor diesem Hintergrund und dem Support der Personalabteilung Win-Win-Lösungen herstellen. Wohl der gesamten MitarbeiterInnen einer Abteilung im Fokus und nicht beste Lösung für Einzelperson
- Sensibilisierung der MitarbeiterInnen: eigene Pensionierung hat gesamtorganisatorische Auswirkungen - geplanten Austritt frühzeitig bekannt geben und möglichst bis Ende verfügbar sein
- Überlegenswert: unterschiedliche Formen der weiteren Einbindung von Pensionierten

Modell Übergangsprozess: Beispiel AMS





Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Friederike Weber

prospect Unternehmensberatung GmbH

1070 Wien, Siebensterngasse 21/4

T +43 1 523 72 39-20

E f.weber@prospectgmbh.at



Quellen

- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg): Übergänge gestalten. Eine Expertise zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, Berlin, 2011. Download unter: https://www.pflegeplus-solingen.de/app/download/5796811797/110831_RZ_Uebergaengegestalten_BF_final.pdf.
- <https://spaatefreiheitruhestand.wordpress.com/2016/08/23/sieben-phasen-modell/>
- <http://www.leaders-circle.at/bibliothek/tools/frei/pensionierungen10/ausstiegskultur-praxis10.html>
- Krall Karin / Slupetzky Walter (2007): Übergänge in die Pension. Wie Unternehmen ihre MitarbeiterInnen beim Wechsel in den Ruhestand unterstützen, Graz, Download unter: http://www.quintessenz.or.at/docs/Uebergaenge_in_die_Pension.pdf
- Lipp Bettina (2015): Der Übergang in die Pension als Statuspassage, Masterarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz, Linz. Download unter: <http://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/780751?originalFilename=true>
- Reiter Andrea / Weber Friederike (2018): Übergangsmanagement und Aktive Ausstiegskultur. Studie im Auftrag des AMS NÖ und Burgenland. Download unter: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12475>
- Telemark Marketing: senior4success Befragung 2019, Wie denkt Österreich über die Pension. Download unter: http://www.telemark-marketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Studie_seniors4sucess2019.pdf
- www.seniors4success.at
- www.senior-retention.at