



BEGLEITPROGRAMM

FÜR ALTERSTEILZEITARBEIT:

# Durchstarten mit 50 plus

Die rechtzeitige Vorbereitung auf die Altersteilzeitarbeit gibt berufliche Impulse und erleichtert den Einstieg in den neuen Lebensabschnitt.

## Ein ganz normaler Fall

So hat sich Herr B. die Umstrukturierung in seinem Unternehmen nicht vorgestellt! Auf eine zusätzliche Funktion in seiner Abteilung hat er hingearbeitet, sich weiterqualifiziert. Doch ein jüngerer Kollege bekommt den Zuschlag. Immer häufiger fühlt er sich in letzter Zeit übergangen, ja gekränkt. Obwohl in seinen Augen topfit, fehlt ihm manchmal der rechte Antrieb für seine Aufgaben.

Als er mit 55 Jahren ein Angebot zur Altersteilzeitarbeit erhält, muß Herr B. endgültig zur Kenntnis nehmen: Er gilt als alt. Dabei können ihm Jüngere, was Unternehmenswissen, Kundenkontakte, profunde Kenntnis interner Beziehungen und Abläufe angeht, nicht das Wasser reichen. Doch gefragt im Modernisierungsprozeß sind nun mal aktuelles Fachwissen und -Jugend.

Herr B. muß sich entscheiden. Nach einigem Zögern unterschreibt er; denn die materiellen Einbußen halten sich dank großzügiger Betriebsvereinbarung in Grenzen. Wer weiß, wie das bei künftigen Regelungen aussehen mag? Die verblei-

bende Zeit im Unternehmen sieht er als Arbeit auf Abruf mit gemischten Gefühlen. Und ein Leben ohne Beruf – darauf ist er nicht eingestellt.

Erst jetzt merkt Herr B., wie zentral die Arbeit für sein Leben war und ist. Sie vermittelt ihm – bei allem Ärger und Streß – persönliche Weiterentwicklung, Anerkennung, soziale Kontakte ... Aber noch bleiben ihm ja fünf Jahre Zeit bis zum endgültigen Abschied. Wird er sie nutzen?

Als ihm seine Firma ein Begleitprogramm zur Altersteilzeitarbeit anbietet, um gemeinsam mit seiner Partnerin den neuen Lebensabschnitt zu planen und auch die letzten Jahre im Beruf produktiv auszufüllen, ist er zunächst eher ablehnend. Die Kränkung über den vorzeitigen Ausstieg aus dem Beruf sitzt tief bei Herrn B., sein Selbstbewußtsein ist angeschlagen. „Was könnte so ein Kurs schon bringen?“ fragt er sich. „Muß nicht jeder selbst sehen, wie er da durchkommt?“

Seine Frau jedoch ist anderer Meinung. Schon seit langem hat sie seine Schlaflosigkeit und Gereiztheit beobachtet, bis sie den wahren

Grund schließlich erfährt. Sie schätzt realistisch ein, daß sich ihr gemeinsamer Alltag sehr verändern wird. Darüber geredet hatten sie jedoch selten, und konkrete Planungen gingen bisher über Nahliegendes wie mehr lesen und reisen, sich um die Enkel kümmern und Keller aufräumen nicht hinaus.

„Wir haben noch zwanzig bis dreißig Jahre vor uns, für die wir Perspektiven entwickeln sollten – so wie am Beginn des Berufslebens“, meint Frau B. „Wenn wir wissen, wie wir unsere Zeit künftig gestalten – gemeinsam oder auch mal allein – werden dir die letzten Jahre im Beruf wieder mehr Spaß machen, und uns beiden wird der Übergang gewiß leichterfallen.“

Als dann noch ein Arbeitskollege von seinen guten Erfahrungen mit den betrieblichen Gesprächsrunden berichtet, beschließen die Bs., die Altersteilzeitarbeit produktiv für neue Orientierungen zwischen Arbeit und Ruhestand einzusetzen. Das betriebsnahe Vorbereitungsangebot gibt ihnen dazu die nötige Starthilfe.

## Neuorientierung durch Begleitkurse

Durch die Neuregelung der Frühverrentung mittels Altersteilzeitarbeit gewinnen betriebliche Begleitprogramme, die es in Deutschland schon seit Mitte der siebziger Jahre gibt, eine neue Qualität. Bei einer vorgesehenen Vertragsdauer von bis zu zehn Jahren ermöglicht das neue Arbeitszeitmodell sehr viel frühzeitiger als bisher die Auseinandersetzung mit der Frage des beruflichen Ausscheidens und stellt die Weichen neu für die verbleibende Zeit im Unternehmen wie für nachberufliche Aufgaben.

Berufsbegleitende Trainings fördern diese neuen Orientierungen, wenn sie rechtzeitig und auf freiwilliger Basis innerhalb des betrieblichen Weiterbildungsspektrums angeboten werden.

### Vorteile flankierender Maßnahmen

- Erhaltung und Förderung von Ressourcen älterer Mitarbeiter für berufliche und nachberufliche Veränderungsprozesse
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität und -zufriedenheit in der Spätphase des Berufs
- Verbesserung des betrieblichen Miteinanders und des Unternehmens-Images
- Entlastung der betrieblichen Einzelberatung zu Sozial- und Versorgungsfragen
- Stärkung des Selbstvertrauens und der Entscheidungssicherheit für Altersteilzeitarbeit
- Bewältigung des mit dem Berufsende verbundenen kritischen Lebenschnitts und Vermeidung gesundheitlicher Risiken
- Förderung der Kompetenzen für nachberufliches Engagement und soziale Kontakte

### Betriebliche Ansprache fördert die Akzeptanz

Die betriebliche Ebene hat sich als Anknüpfungspunkt für Begleitmaßnahmen zu Altersteilzeitarbeit und (Vor-) Ruhestand als besonders günstig erwiesen. Statusmäßig homogene Zielgruppen lassen bedarfsgerechte Inhalte und Methoden zu, denn das nachberufliche Leben gestaltet sich – entsprechend den individuellen und sozialen Voraussetzungen – höchst unterschiedlich.

Über die betriebliche Ansprache werden auch Menschen mit ungünstigen nachberuflichen Startchancen erreicht, die für institutionelle Formen der Weiterbildung und Beratung nicht zu gewinnen wären. So kommt es nach einer Einführungsphase zu Beteiligungsquoten von durchschnittlich bis zu 70 Prozent eines Jahrgangs. Akzeptanz und Wertschätzung stellen sich ein, wenn Vertrauen für diese Maßnahme im Unternehmen geschaffen und eine professionelle Durchführung sichergestellt ist.

Doch noch immer sind es in Deutschland wohl nicht viel mehr als fünf Prozent der künftigen Frührentner, die solche Kurse in Anspruch nehmen können. Wo liegen die Ursachen? Fragt man diejenigen, die solche Angebote nutzen, so werden nachhaltige Wirkungen für die Übergangsphase und die Zeit im (Vor-)Ruhestand immer wieder bestätigt. Auch die Altersforschung befürwortet, als Teil des „life-long-learning“, eine rechtzeitige Antizipation der nachberuflichen Zeit. Allen sachlichen Argumenten entgegen gibt es jedoch Vorbehalte und Widerstände bei Mitarbeitern wie Unternehmen. Das Thema Altern im Betrieb gilt als Tabu oder einfach als Privatsache.

Auch sehen viele Unternehmen nur die Kosten, nicht den Gewinn für Produktivität, Betriebsklima und Außenwirkung.

### Inhalte einer berufs- begleitenden Vorbereitung

Entgegen der Einschätzung vieler angehender Pensionäre ist der Ausstieg aus dem Berufsleben mit zahlreichen Veränderungen verbunden. Aber auch der spätberufliche Abschnitt der Altersteilzeitarbeit, ob als Block- oder Gleitmodell, verlangt nach neuen Lösungen eines befriedigenden und nutzbringenden Arbeitsausklangs. Andere Arbeitsformen und Zeitmodelle erfordern auch für diesen Personenkreis Handlungskompetenzen und praktische Bewältigungsstrategien, die parallel zur Altersteilzeitarbeit entwickelt werden können.

### Schwerpunkte der Vorbereitung

- Für die Spätphase des Berufs braucht der ältere Mitarbeiter Motivation, Qualifikation und Perspektive.

Auch in der Verbesserung von Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen alt und jung liegen unterschätzte Produktivitätsreserven. Allgemein werden mit Blick auf den stetig steigenden Anteil älterer Erwerbspersonen die Qualitätssicherung und Förderung der Humanressourcen bis ins Alter eine wettbewerbsentscheidende Rolle spielen.

■ Mit dem Ruhestand weicht die Einbindung in feste Zeitrhythmen und Organisationsstrukturen einer völlig freien Zeit- und Lebensgestaltung, die gemanagt werden will.

■ Die Aufgabe des Berufs ist verbunden mit dem Verlust sozialer Kontakte und entsprechender Anerkennung, häufig auch mit finanziellen Einbußen oder – etwa bei Führungskräften – mit dem Schwinden von Macht, Verantwortung und Einfluß. Die zum Teil unvermeidlichen Defizite verlangen nach neuen Handlungsfeldern und Bewertungsmustern.

■ Für das ganztägige Leben zu Hause sind Konflikte vorprogrammiert, wenn ein Neuarrangement mit dem Partner/der Partnerin versäumt wird. Ist diese/r noch berufstätig, kommt partnerschaftlichem Einvernehmen über Gemeinsamkeiten und Freiräume sowie über die häusliche Arbeitsteilung besondere Bedeutung zu.

■ Personen mit starker Berufsorientierung haben häufig die Pflege von privaten Interessen und Kontakten vernachlässigt. Fällt der berufliche Lebensinhalt weg, wird diese Lücke um so schmerzlicher empfunden. Potentiale müssen so früh wie möglich (wieder-)entdeckt und für neue Aufgaben aktiviert werden. Auch die aus dem Berufsleben gewonnenen Kompetenzen sollten nicht verkümmern, sondern für selbstbestimmte Aktionsfelder genutzt werden.

■ Der Verlust der angestammten Arbeitsaufgaben führt nicht selten zu einer inneren Leere, dem Gefühl, „nicht gebraucht“ zu werden. Ausgeprägter Aktivismus, „Rentnerstreß“, kann ebenso die Folge sein wie Lethargie. Durch die rechtzeitige Bewältigung des beruflichen Ausstiegs, die Entwicklung von neuen Perspektiven und eine entsprechende zeitliche Strukturierung kann diese typische Krisensituation vermieden werden.

■ Oft tritt nach der Pensionierung eine Verbesserung des Gesundheitszustands ein. Jedoch bergen Bewegungsmangel und Fehlernährung als Folge einer veränderten Lebensführung neue Risiken, die durch Gesundheitsinformationen und ein verbessertes Präventionsverhalten vermeidbar wären.

### **Methoden und Lernziele**

Eine berufsbegleitende Starthilfe soll der Endphase des Berufslebens neue Impulse geben und für einen Lebensabschnitt qualifizieren, der mehr denn je zuvor Selbstmanagement und inhaltliche Ausfüllung erfordert.

In moderierten Gruppengesprächen und Informationsblöcken werden die Teilnehmer zu einer vielseitigen Bearbeitung des Themas angeregt. Dabei kommt dem Gedankenaustausch mit Menschen in vergleichbarer Lebenssituation besondere Bedeutung zu. Generell hat sich ein teilnehmerorientiertes Training bewährt, das thematisch flexibel die Fragen und Anregungen der Teilnehmer aufgreift und im gemeinsamen Gespräch Kriterien für die eigenständige Lösung künftiger Lebensaufgaben an die Hand gibt.

Ein solches Konzept stärkt das häufig angeschlagene Selbstbewusstsein und weckt Eigeninitiative. Professionelle Moderation fördert die

Klarheit über den persönlichen Standort und ermöglicht weitere Anstöße und Lernschritte. Diese sollen dazu befähigen, das individuelle Potential vorhandener Kenntnisse und Erfahrungen für berufliche und nachberufliche Aktivitäten zu entwickeln und auch möglichen kritischen Lebensereignissen der Zukunft angemessen zu begegnen.

### **Altersteilzeitarbeit begleiten und fördern**

Das Begleitprogramm für Altersteilzeitarbeit und Ruhestand richtet sich sowohl an Unternehmen mit Vorruhestandsprogrammen als auch an solche, die die gesetzlichen Möglichkeiten der Altersteilzeitarbeit nutzen wollen. Ideal ist die Durchführung in Gruppen, wobei für Unternehmen mit geringerem Bedarf auch betriebsübergreifende Lösungen beziehungsweise Einzelcoachings möglich sind. Der zeitliche Umfang sollte nicht unter drei Tagen liegen. Dabei empfiehlt sich eine Mischung aus Arbeits- und Freizeitanteilen.

### **Die Wirkungen können sich sehen lassen**

Betriebliche Untersuchungen zur Erfolgskontrolle von Begleitkursen zeigen überaus positive Resultate für die Bewältigung frühzeitiger Pensionierung. Die Mitarbeiter gewinnen Orientierung und Sicherheit für die

weitere Lebensplanung, während die Unternehmen eine Stärkung der Vertrauensbasis und der Leistungsbereitschaft der oft langjährig Beschäftigten erwarten können. Unter den Bedingungen weitreichender betrieblicher Veränderungen setzt das vorgestellte Begleitprogramm ein Zeichen für soziale Verantwortung und Unternehmenskultur.

DR. KLAUS-D. CURTH  
DR. SIGRID CURTH

### **Quellen:**

U. Lehr, Psychologie des Alterns, UTB für Wissenschaft, Quelle & Meyer, Wiesbaden 1996 (8. Aufl.); H.-D. Schneider, Neue Trends in der betrieblichen Altersvorbereitung aus sozialgerontologischer Sicht, Forschungsbericht, Boldern/CH 1995; S. Curth, Vorbereitung auf den Ruhestand als betriebliche Aufgabe, 17. österr. Geriatriekongreß Bad Hofgastein 1998, Vortragstyposkript zur wissenschaftlichen Erfolgskontrolle in Zusammenarbeit mit K.-D. Curth, Unternehmensberatung, Hamburg