



## Meeting vom 5. November 2009

### Bericht

## „Erwerbsarbeit in Unternehmen nach dem regulären Pensionsalter“

### **Ausgangssituation:**

Manche reifere Fachleute wünschen sich berufliches Engagement über die magische Grenze des regulären Pensionsalters hinaus. Und dies nicht als Selbständigerwerbende, sondern im Rahmen ihres oder eines Unternehmens. Gesucht sind bereits praktizierte oder konkret geplante Modelle und Formen für diese Art Erwerbsarbeit.

Ab 45 sollte jede und jeder Einzelne Vorstellungen über den Verlauf des weiteren Berufslebens in der dynamischen Arbeitswelt entwickeln und gelegentlich revidieren. Hier und heute liegt der Fokus auf Berufsleuten über 65 und wie sie optimal weiter erwerbstätig sein können, wenn sie wollen. In einzelnen Kantonen oder Firmen ist (gesetzlich) festgelegt, dass ab 65 keine Lohnarbeit mehr geleistet werden darf (Politiker und Verwaltungsräte zum Teil ausgenommen). Derzeit wird versucht, dies zu ändern, beziehungsweise Bestimmungen zu lockern. In der Schweiz gibt es vergleichsweise viele Erwerbstätige über 65, ca. 15 %, das europäische Ausland beneidet uns darum, doch meist handelt es sich um Selbständigerwerbende, bzw. Personen im Auftragsverhältnis.

Nicht immer ist Erwerbsarbeit nach 65 ein Wunschtraum; es gibt auch Personen, die länger arbeiten müssen, um beispielsweise ihre 2. Säule nach einer längeren Familienpause weiter zu öffnen.

### **1 Fliessende Übergänge**

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat bereits 2006 als Antwort auf den demografischen Wandel eine Altersstrategie entwickelt und eine Reihe von Empfehlungen formuliert. Besonders interessant sind in unserem Zusammenhang die Überlegungen zu sanften Übergängen mit sukzessivem Abbau von Führungsverantwortung und reduzierten Pensen ab vielleicht 58 oder 60 Jahren, Tätigkeit mit optimiertem Aufgabenportfolio und Abschluss der Lohnarbeit mit vielleicht 68 oder 70 Jahren. Ruth Derrer Balladore präsentiert die Konzepte, welche im Anhang einzusehen sind.

## 2 Bosh Deutschland: FC Methusalem

Viele Firmen nutzen die Kompetenzen bewährter Fach- und Führungskräfte, indem sie mit ihren Pensionierten Beraterpools bilden, aus deren Potential intern und extern Leistungen eingekauft werden können. Ein besonders interessantes Beispiel ist der Bosch Management Support (BMS) in Deutschland, ein sehr gut funktionierender Know-how-Pool, der sowohl das Unternehmen wie die beteiligten Fachleute zufriedenstellt. Elisabeth Michel-Alder hat sich erkundigt; ihre Präsentation findet sich im Anhang.

## 3 Transfer der Anregungen in den eigenen konkreten Organisationsrahmen (Arbeit in Gruppen)

### 3.1 Pool von Fach- und Führungskräften aufbauen:

Ein konkretes Modell wird für die Helsana Krankenkassen durchdacht:

Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coaching junger Führungskräfte (bis circa zwei Jahre nach der Pensionierung, danach stört die grosse Distanz zur Arbeitswelt)</li><li>- Einsatz, Ersatz oder Aushilfe in Mangelberufen z.B. Komplex-Schaden-Sachbearbeitung oder bei Ausfällen</li><li>- Sprachunterricht für Patienten, die im Rahmen von Case-Management wieder in die Arbeitswelt zu integrieren sind</li><li>- Stellvertretung während Mutterschaftsurlauben</li><li>- Einsatz in Stosszeiten im Service-Center, z.B. für Telefondienste (etwa Ende Jahr, wenn die Kassen gewechselt werden)</li><li>- Entwicklung von Parametern für die Führungsausbildung usw.</li></ul>
Voraussetzungen:	Diskussion mit Linienverantwortlichen, Bedarf erheben, Nachfrage sichern, Nutzung der bestehenden EDV-Infrastruktur für die Planung von Einsätzen wie zur Anwerbung von Interessierten
Rekrutierung:	Formular entwickeln; Empfehlung oder Referenzen sind nötig, um hohe Qualität der Poolmitglieder sicherzustellen
Ausscheiden:	Kein Pflicht zur Erzielung eines bestimmten Umsatzes; wer über längere Zeit keine Nachfrage findet, wird verabschiedet
Training:	Einführung in spezifische Aufgaben ist meist unerlässlich; Human Resources sind darauf vorbereitet und verfügen über nötige Ressourcen
Marketing-Argument	Erfahrene mit Firmenkenntnis sind rasch und temporär einsetzbar
Lohn	Ansatz gemäss Funktion; Marktkonformität; kein Besitzstandsdenken
Vorgehen:	Start offen/kreativ mit einem breiten Fächer an Bedarf und Möglichkeiten; in Kooperation mit Linienmanagement schrittweise Bereich um Bereich in den Pool integrieren; Prioritäten gemäss Mangelsituation setzen. Erfolge rasch kommunizieren und als Impulsverstärker nutzen.

Zusatzidee: KMU's sollten – analog den Lehrverbänden – branchenspezifische Pools zum Beispiel für pensionierte Handwerker bilden. Berufsverbände könnten vergleichbare Fachleutepools bilden und geeignete Personen an Auftraggebende vermitteln.

### 3.2 Flexible Übergänge/Modelle

- Altersrücktritt zwischen 58 und 68 Jahren zur Regel machen
- Führungsfunktionen beizeiten weitergeben; „Verjüngung“ ermöglichen
- systematisch im eigenen Unternehmen erheben, welche Modelle tatsächlich von welchen Beschäftigtengruppen gewünscht und nachgefragt werden
- Finanzierung von Altersteilzeitmodellen sicherstellen
- unbedingt auch für Ältere sinnvolle Tätigkeitsportfolios zuschneiden
- evtl. Teilzeitmodelle für Führungstätigkeiten schaffen
- Nachfolgeplanung etablieren, schrittweise Verantwortungsübergabe vordenken
- Mentoring-Modelle realisieren, am besten intergenerationell und wechselseitig
- Kulturwandel gezielt und nachhaltig fördern; Wertschätzung und Anerkennung für Reifere und für ExpertInnen, die ihre Führungsposition räumen, sind für den Erfolg entscheidend
- in manchen Arbeitsbereichen versuchen, den Termindruck zu mindern und tolerantere Ablauf-Rhythmen einzurichten
- frühzeitig Pensenreduktion ermöglichen, damit Interessierte in der frei gewordenen Zeit ein zweites (berufliches oder Freiwilligenarbeits-) Standbein entwickeln können
- Möglichkeiten zu interaktiver Modellentwicklung und Mitbestimmung für reifere Mitarbeitende und Führungskräfte schaffen -> interne Netzwerke

#### Separate Anhänge:

- Altersstrategie Arbeitgeberverband
- Modell FC-Methusalem

20.November 2009/ crk-ema