

# SENIOR CAPITAL

Erfahrung nutzen – Zukunft gestalten

## Strategiepapier

(Regional Roadmap, Output 4.2.8)

**Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung Freiburg (zze)  
im FIVE e.V.**



**SENIOR CAPITAL**  
Future is built on your experience



**EUROPEAN UNION**  
EUROPEAN REGIONAL  
DEVELOPMENT FUND

## Hintergrund

Die Menschen in Europa werden immer älter und dies im Durchschnitt immer gesünder. Bald wird es nichts außergewöhnliches mehr sein, 100 Jahre und älter zu werden. Statistiken zeigen, dass entgegen verbreiteter Ängste Menschen im Alter im Durchschnitt glücklicher sind als in jüngeren Lebensjahren.<sup>1</sup>

Die wachsende Gruppe älterer Menschen bietet viele Chancen und (bisher oft ungenutzte) Potentiale für Politik, Gesellschaft und Arbeitgeber. Der Fachkräftemangel in Unternehmen wird in den nächsten Jahren steigen, wenn dieses bisher unbeachtete Arbeitskräftepotential weiterhin nicht genutzt wird. Die Generation 50+ muss daher aktiv umworben werden und attraktive Beschäftigungs- und Fortbildungsmöglichkeiten für diese Altersgruppe müssen geschaffen werden.

Hier setzt das im Jahr 2012 initiierte Projekt Senior Capital an, das im Rahmen des Central Europe Programms von der EU gefördert wird. Als Zusammenschluss von neun internationalen Partnern aus sechs mitteleuropäischen Ländern versucht Senior Capital die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und soziale Stabilität von Zentraleuropa vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zu stärken. Zunächst wurde mittels Telefoninterviews eine Bestandsaufnahme zur Situation von Menschen über 55 Jahren in den Bereichen Arbeit und Weiterbildung in Südbaden gemacht. Basierend auf den Ergebnissen wurden Pilotprojekte entwickelt und durchgeführt. Darüber hinaus haben die Partner durch Kampagnen und Veranstaltungen gezielt einen Prozess des Umdenkens in der Gesellschaft und in Unternehmen angestoßen. Ziel ist es, Menschen über 55 Jahren in ihren Stärken und Potentialen sichtbar zu machen und ihnen zu ermöglichen, diese durch verbesserte berufliche Chancen, durch passgenaue Weiterbildung und durch Engagementangebote stärker einzubringen.

Um dieses Ziel zu erreichen haben alle Partner in Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Akteuren Strategiepapiere entwickelt, die zeigen, welche institutionellen, rechtlichen und finanziellen Bedingungen speziell mit Blick auf ihre Region geschaffen werden müssen, um berufliche und ehrenamtliche Aktivität sowie Weiterbildung für Menschen ab dem dritten Drittel des Berufslebens zu fördern.

Grundsätzlich bedarf es hierfür der verstärkten Kooperation und der gemeinsamen Entwicklung innovativer Lösungsansätze von Vertreterinnen und Vertretern der Kommunal-, Landes- und Bundespolitik, von Bildungsträgern, öffentlicher Verwaltung und Unternehmen. Daher beinhaltet dieses Strategiepapier Denkanstöße und Empfehlungen, die insbesondere in trisektoraler Kooperation von Akteuren aus Politik/ Verwaltung, Wirtschaft und (Zivil)Gesellschaft umgesetzt werden sollen.

<sup>1</sup> Dies zeigt die im Jahre 2008 von Stone, Schwartz u.a. durchgeführte Erhebung zu der Frage, als wie glücklich sich Menschen im Verlauf ihres Lebens bezeichnen. Die Untersuchung zur Lebenszufriedenheit in der Lebensspanne von 18 bis 85 Jahren ergab sowohl bei Frauen als auch bei Männern eine Kurve in Form eines „U“. Diese bedeutet, dass in jungen Jahren die Lebenszufriedenheit recht hoch ist, dann etwas zurückgeht, ab dem Lebensalter von etwa 50 Jahren wieder ansteigt und ab etwa 70 Jahren das Ausgangsniveau, das die Befragten im Alter von 18 Jahren angegeben hatten, sogar übertrifft. Vgl. Arthur A. Stone, Joseph E. Schwartz, Joan E. Broderick, Angus Deaton, A snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States, zuerst erschienen online in den Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America ([www.pnas.org](http://www.pnas.org)) am 17. Mai 2010, doi: 10.1073/pnas.1003744107.



## 1. Differenzierte Altersbilder verändern unsere Vorstellung von Alter und Arbeit

Immer noch prägen schematische Vorstellungen und Unwissen über Verläufe und Ausprägungen des Alterns und Alters den Umgang mit dem Alter und Älteren.

Um einen Wandel herbeizuführen ist seitens der Zivilgesellschaft eine Auseinandersetzung mit kulturell geprägten Altersbildern nötig. Aktuelles Wissen über den Prozess des Alterns und die Fähigkeiten sowie den zu erwartenden Gesundheitszustand im Alter muss mehr Verbreitung finden, z.B. auch in Lehrplänen. Altersbilder sind Wissenssysteme und bedürfen der Anpassung an aktuelle gerontologische Erkenntnisse. Dadurch kann die Tabuisierung von Alter und Altern auf gesellschaftlicher und individueller Ebene gebrochen werden, ein unverstellter Blick auf das Leben anderer im Alter und auf das eigene wird möglich. Hierbei können Entwicklungen aus anderen Zivilgesellschaften als Impulse genutzt werden, in denen z.B. nicht das kalendarische Alter als einzig entscheidendes Kriterium gilt. Auch eine andere Sprache und eine an der Person orientierte Wahrnehmung von Kompetenzen können einen wesentlichen Beitrag zu einem veränderten Altersbild leisten. Dies trägt zu einer Kultur der Wertschätzung gegenüber Menschen jeden Alters bei.

Ein Umdenken ist auch in der Politik nötig, wo z.B. in vielen Bereichen gesetzliche Altersgrenzen bestehen. Das kalendarische Alter ist – trotz seines selbstverständlichen Gebrauchs – kein präziser Indikator für den physischen und psychischen Gesamtzustand einer Person, der mit Recht für die Erfüllung bestimmter Aufgaben vorausgesetzt wird. Ziel muss eine Arbeitsmarkt-, Renten- und Altersgrenzenpolitik sein, die sich auf aktuelle gerontologische Kenntnisse und ein differenziertes und an Potentialen orientiertes Altersbild stützt. Generell ist die Heterogenität der Lebenslagen älterer Menschen in der Politik zu berücksichtigen. Daneben braucht es öffentlichkeitswirksame Maßnahmen für eine Differenzierung von Altersbildern, die informieren und dabei weder Klischees bedienen noch den Alternsprozess beschönigen.

Auch seitens der Arbeitgeber ist eine Ausdifferenzierung von Altersbildern anzustreben. Es gilt zu prüfen, welche „Rollenbilder“ implizit durch die Unternehmenspolitik und Alltagshandeln transportiert werden. Speziell in den Bereichen der Personalentwicklung und –gewinnung müssen altersbezogene Vorurteile thematisiert und abgebaut werden.

## 2. Potentiale älterer Beschäftigter erkennen und nutzen

Mit dem Alter sind vielfältige biologische Umbauprozesse verbunden. Mit ihnen verändern sich die Kompetenzen und Fähigkeiten, wie z.B. die körperliche Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den individuellen Fähigkeiten in früheren Jahren. Allerdings stehen den öfter nachlassenden physischen Fähigkeiten andere, positive Eigenschaften gegenüber, die sich mit wachsender Lebenserfahrung und damit oft im späteren Lebensalter weiterentwickeln wie z.B. psychische Stabilität und gutes Urteilsvermögen.

Um hier verlässliche Grundlagen zu schaffen, sollten Forschungsvorhaben zur Veränderung von Kompetenzen im Lebenslauf gezielt durch die Politik gefördert werden. Um die Potentiale und den reichen Erfahrungsschatz Älterer gesellschaftlich fruchtbar zu machen müssen das Rollenangebot der Zivilgesellschaft für diese Altersgruppe angepasst und gute Modelle aktiv verbreitet werden. Für



junge Menschen, die in das Erwerbsleben einsteigen, für Kollegen in Krisen, für Schülerinnen und Schüler, die Mühe haben, einen erfolgreichen Bildungsweg einzuschlagen, für Menschen mit Migrationsgeschichte, die sprachliche und kulturelle Barrieren zu überwinden haben: Überall sind Paten und Botschafter gefragt, die begleiten, ermutigen oder Wissen vermitteln. Neben beruflichen Aufgaben können dies sinnstiftende Rollen für ältere Menschen sein, durch die sie zugleich Botschafter unternehmerischer Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft werden. Ältere Beschäftigte haben mehr Möglichkeiten langfristig einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, wenn sie durch Weiterbildung und Lebenslanges Lernen den Anschluss an Entwicklungen behalten. Hier sind politische Flankierung und Förderung von Angeboten und Programmen vonnöten.

Wichtig ist auch, dass ältere Menschen sich Gehör verschaffen und ihre eigenen Ideen und Impulse offensiv in die Gesellschaft und im Betrieb einbringen

Altersgrenzen sollten vor dem Hintergrund der aktuellen gerontologischen Erkenntnisse angepasst oder, wenn sie sich als nicht stichhaltig erweisen, sogar ganz abgeschafft werden. In der Personalentwicklung gilt es, die gängigen Kompetenz- und Laufbahnmodelle zu erweitern. Insbesondere die Funktion älterer Beschäftigter als Pate oder Mentor für Berufseinsteiger kann im Sinne eines aktiven Wissensmanagements entscheidend zur Sicherung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen beitragen.

### **3. Kontakte zwischen den Generationen fördern**

Berührungspunkte im Alltag zwischen Jung und Alt zu schaffen kann viel bewirken. Zunächst relativieren und korrigieren persönliche Bekanntschaften altersspezifische Vorurteile, und fördern so ein generationenübergreifendes Verständnis und Miteinander. So können beide Seiten von einander profitieren, z.B. im Hinblick auf die Entwicklung persönlicher und beruflicher Kompetenzen.

Um eine gute Grundlage für solche Entwicklungen zu schaffen, müssen in der Zivilgesellschaft Werkstätten lebendiger Generationenbeziehung stärker gefördert werden, etwa in Form von Mehrgenerationenhäusern, aber etwa auch durch Projekte in Schulen. Der Dialog von Jung und Alt muss auf zivilgesellschaftlicher Ebene ganz bewusst geführt und gepflegt werden. So kann in der Bevölkerung Empathie für das Alter und ältere Menschen wachsen und das eigene Alter(n) enttabuisiert werden.

Auch in beruflichen Kontexten gilt es mehr Möglichkeiten zur intergenerationellen Begegnung zu schaffen, etwa durch die Bildung von altersgemischten Teams oder Tandems von jüngeren und älteren Beschäftigten. Sie eröffnen neben ihrer besonderen Produktivität auch Möglichkeiten der intergenerationellen Begegnung: eine wichtige kulturelle Voraussetzung für altersfreundliche Unternehmen. Solche Maßnahmen können in das allgemeine Diversity Management einfließen.

Als Beitrag der Politik zu mehr Begegnung wären die Förderung intergenerationeller Projekte und eine generell generationsübergreifende und nicht alterssegmentierende Politik wünschenswert.

### **4. Arbeitskräftepotential in den Blick nehmen**

Die Beschäftigungsquote, also der Anteil der tatsächlich Beschäftigten im Verhältnis zur Gesamtzahl



der Erwerbsfähigen, ist in Baden Württemberg trotz relativ geringer Arbeitslosigkeit auffällig niedrig. Dies weist auf ein großes, bisher ungenutztes Potential hin: Menschen, die erwerbsfähig sind, aber keine Beschäftigung suchen oder finden, sind eine zu aktivierende Ressource im demographischen Wandel. Die Erhöhung des Anteils berufstätiger Frauen und Älterer ist ein Schlüssel zur Steigerung der Beschäftigungsquote. Insbesondere ältere Migrant/innen scheiden häufig frühzeitig aus dem Arbeitsmarkt aus und in der ersten Generation von Einwanderern ist ein großer Teil der Frauen nicht erwerbstätig.

Sowohl freiwilliges Engagement als auch passgenaue Bildungsangebote als Brücke für den beruflichen (Wieder)Einstieg können hilfreich sein und sollten von Seiten der Zivilgesellschaft wie auch der Arbeitgeber bewusst in den Blick genommen werden. Erste Schritte könnten sein, die Freiwilligendienste als *Lerndienste* zu stärken und „Börsen“ für das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage in diesem Bereich zu schaffen.

Flexiblere Auswahlverfahren in Unternehmen und Organisationen bieten Menschen mit ungewöhnlichen Lebensläufen die Chance zur Darstellung von Kompetenzen und Kenntnissen, die in den standardisierten Bewerbungsverfahren oft nicht sichtbar werden. Dazu brauchen Personalverantwortliche mehr Zeit, daher ist die Entscheidung, die Abläufe in Bewerbungsverfahren weniger rationalisiert und mehr individuell auszurichten von Seiten der Geschäftsführer bzw. des Managements zu treffen und in die Organisationen zu tragen. Dadurch böte sich die Möglichkeit, nicht nur formalen Qualifikationen, sondern auch vorhandene Schlüsselkompetenzen in den Blick zu nehmen, die nicht durch Zeugnisse und Zertifikate nachgewiesen sind. Darüber hinaus ist im Bereich Human Resources und speziell im Bereich Recruiting darauf zu achten, dass verschiedene Altersgruppen vertreten sind, um eine Verengung des Blickwinkels und eine einseitige Personalpolitik zu vermeiden, die beispielsweise entstehen kann, wenn beispielsweise nur Menschen unter 30 Bewerbungen bearbeiten. Generell ist eine strategische, möglichst mittel- oder sogar langfristige Ausrichtung der Personalpolitik wünschenswert.

Wertschätzung als wichtiges Instrument zum Erhalt der Arbeitsmotivation sollte verstärkt in die Unternehmenskultur einfließen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten gezielt gefördert werden. In der paradoxen Situation des Fachkräftemangels bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit von qualifizierten Personen sollte die Reintegration von arbeitslosen älteren Menschen vor der Anwerbung von ausländischem Personal stehen.

Das immer noch vorherrschende Senioritätsprinzip führt zu hohen Löhnen im Alter und stellt eine Hürde für die vermehrte Anstellung älterer Arbeitssuchender dar. Arbeitgeber sollten die Höhe der Gehälter vermehrt am Potential und der Kompetenz des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ausrichten und nicht allein nach der Beschäftigungsdauer, sodass ältere Beschäftigte nicht mehr von vorne herein als zu teuer gelten und jüngeren Menschen auch finanziell ein schnellerer Aufstieg ermöglicht wird. Daneben sollte eine stärkere Orientierung der Tarifpolitik an den Implikationen der demographischen Entwicklung erreicht werden.

Das deutsche föderale System mit seinen spezifischen Zuständigkeiten auf kommunaler, Landes- und Bundesebene schafft Interdependenzen, die nicht immer förderlich sind, wenn eine Kommune selbst Arbeitsmarktmaßnahmen auflegen möchte. Mit den Reformen in der Arbeitsmarkt- und



Beschäftigungspolitik der letzten Jahre wurden jedoch für Kommunen Spielräume eröffnet, die sie zum Teil in noch stärkerem Maß nutzen könnten und auch sollten.

Vor allem für Frauen ist es schwer nach einer Familienphase wieder in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Maßnahmen zur Unterstützung des Wiedereinstiegs sollten seitens der Politik gefördert und zum Teil besser ausgestaltet werden. Hier ist auch an die Förderung von Selbständigkeit zu denken.

## **5. Mehr Flexibilität im Erwerbsleben schaffen durch lebensphasenorientierte Personalpolitik**

Die Vereinbarkeit von biographisch und individuell wechselnde Anforderungen wie Sorgearbeiten für Kinder, Hochbetagte oder Menschen mit Behinderung, häusliche Arbeit, persönliche Weiterentwicklung sowie Engagement für das Gemeinwohl mit der Erwerbstätigkeit ist oftmals nicht gegeben. Wenn es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leichter wird, diese unterschiedlichen Anforderungen in Anbetracht ihrer Möglichkeiten zu vereinen, können sie länger und ohne ungewollte Unterbrechungen in der Erwerbstätigkeit bleiben. Um den in absehbarer Zeit nötig werdenden längeren Verbleib im Berufsleben bewältigbar zu machen, muss die Arbeitszeit komplett flexibilisiert werden, d.h. multiple Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit und Auszeiten müssen während der gesamten Berufsbiographie bei Bedarf gewährt werden. Damit fielen die „Fixierung“ der Arbeitnehmer auf die selbstbestimmte Zeitgestaltung in der nachberuflichen Phase und der heute teils jähe Bruch zwischen beruflicher Tätigkeit und Rente weg. Allerdings ist Flexibilisierung eine Frage der Größe und der Spezialisierung: Gerade kleine und mittlere Arbeitgeber haben kaum Möglichkeiten und benötigen Unterstützung, um die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen.

### **a) Balance zwischen Sorgearbeiten, Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen und Beschäftigung**

Auf gesellschaftlicher Ebene ist es wichtig, das bestehende Primat der Erwerbsarbeit im Hinblick auf Faktoren für ein gutes Leben zu brechen. Andere Tätigkeiten wie Sorgearbeiten und ehrenamtliches Engagement sollten eine angemessene Wertschätzung erfahren. Dafür muss im gesellschaftlichen Dialog eine geschlechterübergreifende Vorstellung des guten Lebens entwickelt werden, die Sorge- und Erwerbsarbeit, persönliche Weiterentwicklung und Engagement für das Allgemeinwohl verbindet und anerkennt, ohne einen der beiden Aspekte dominieren zu lassen. Es ist wichtig, die Rolle der Berufstätigkeit in der Leistungsgesellschaft aus individueller und gesellschaftlicher Sicht zu reflektieren. Im Zuge dessen ist eine stärkere soziale Akzeptanz verschiedener Lebens- und Arbeitsmodelle anzustreben. Insbesondere Teilzeitarbeit, die für die Ermöglichung langer Erwerbsbiographien eine wichtige Rolle spielt, sollte im allgemeinen Bewusstsein einen höheren Stellenwert erlangen, damit es nicht mehr heißt: „Herr/Frau ... arbeitet nur Teilzeit.“

Die bestehende Möglichkeit, eine Teilrente zu beziehen und daneben in geringerem Umfang weiter zu arbeiten ist ein zukunftsweisendes Modell eines flexiblen „Herausgleitens“ aus dem Erwerbsleben. Da die Teilrenten-Regelungen aktuell sehr kompliziert und unflexibel sind, wird sie bisher so gut wie gar nicht in Anspruch genommen. Um einen höheren Zuspruch zu erreichen sollte eine Vereinfachung der Abläufe und eine Anhebung der Zuverdienstgrenzen erwogen werden. Berufsanfängern muss heutzutage klar sein, dass es de facto schon bald keine feste Altersgrenze für



den Renteneintritt mehr geben wird und sie ihre Karriere dahingehend ausrichten sollten, möglichst lange beruflich aktiv bleiben zu können.

Arbeitgeber können dies unterstützen, indem sie grundsätzlich flexible Arbeitszeitgestaltung zulassen und diese so zur Normalität wird. Dies ist eine entscheidende Bedingung dafür, mehr Menschen in Beschäftigung zu bringen und ungewollte Unterbrechung zu vermeiden, die sonst etwa in der Phase der Familiengründung unumgänglich sind. Hier ist es wichtig, auch von Seiten der Arbeitgeber aktiv darauf hinzuwirken, dass Angebote nicht nur von Frauen in Anspruch genommen werden. Wenn es allgemeine Praxis wird, Sorgeaufgaben nicht nach Geschlechtszugehörigkeit zuzurechnen, können auch die immensen Nachteile von Frauen im mittleren Alter bei der Jobsuche abgebaut werden. Personalverantwortlicher können dann nicht mehr automatisch mit dem Pausieren oder der Reduktion der Arbeitszeit der Frau bei der Familiengründung rechnen und haben so weniger Anreiz, Männer bevorzugt einzustellen.

Die notwendige Flexibilisierung der Arbeitszeiten sollte von Seiten der Politik durch gesetzliche Rahmenbedingungen flankiert und unterstützt werden, etwa durch die breitere Ermöglichung von Sabbaticals, die Ausweitung des Rechts auf Teilzeit auf die freie Einteilung der Arbeitszeit, die Weiterentwicklung der Pflegezeit und die Flexibilisierung der Elternzeit.

#### b) **Gesundheitliche Bedarfe im Blick behalten**

Gesundheit ist in jedem Lebensalter ein hohes Gut. Sie beeinflusst in vielfältiger Weise die Qualität der Arbeitsleistung und die Lebensqualität. Frühzeitiger Austritt aus dem Erwerbsleben und Ausfallzeiten sowie die Arbeitsmotivation hängen von der eigenen Gesundheit ab. Die gerontologische Forschung zeigt keinen geradlinigen Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit. Vielmehr beeinträchtigen branchen- und arbeitsgebundene Risikofaktoren die Erwerbsfähigkeit im Alter. Diese müssen folglich als Ansatzpunkt für präventives Handeln genutzt werden.

Dabei spielt die Idealisierung des grenzenlosen beruflichen Einsatzes eine unheilvolle Rolle. Dieses Ideal sollte durch ein gesellschaftliches Leitbild der guten Selbstsorge abgelöst werden, das neben der beruflichen Leistung den wichtigen Stellenwert der täglichen Dosis „Bedeutung für Andere“ und der Pflege sozialer Netzwerke für ein gutes, solidarisches Leben erkennt. Ebenso ist ein Bewusstsein für Pausen, für einen individuell angepassten Rhythmus von Aktivität und Ruhe zu schaffen. Hier müssen sowohl die Medien als auch zivilgesellschaftliche Akteure wie Kirchen stärker aktiv werden. Im Zuge der Dekonstruktion der einseitigen gesellschaftlichen Leistungsorientierung muss auch die damit verbundene Tabuisierung von (psychischen) Erkrankungen, die die Leistungsfähigkeit stark einschränken, angegangen werden. Solche gesundheitliche Einschränkungen, die mit den verbreiteten Leistungsidealien in engem, wenn nicht kausalem, Zusammenhang stehen, sollten nicht mehr zur sozialen Exklusion der Betroffenen führen. Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, ein gezieltes Rückkehrmanagement für Mitarbeitenden anzubieten, die länger erkrankt sind, um diese nicht als Arbeitskräfte zu verlieren.

Auch in Arbeitszusammenhängen muss sensibel auf (psychische) Belastungssituationen reagiert werden. Arbeitgeber können durch ein präventiv ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement in Kooperation mit Kassen und Kommunen einen wichtigen Beitrag zum längeren Verbleib im Erwerbsleben leisten. Dabei ist es wichtig, im Verlauf der Erwerbsbiographie



den Arbeitsplatz und die Arbeitsabläufe immer wieder auf den Bedürfnissen der Beschäftigten anzupassen. Gerade bei harter körperlicher Arbeit ist dies ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erhalt der Erwerbsfähigkeit. Trotz zahlreicher Bemühungen kann in den unterschiedlichen Branchen mit den verschiedenen intensiven körperlichen und mentalen Belastungen nicht die gleiche Lebensarbeitszeit erwartet werden. So können alternativ zur Rentengesetzgebung auch Möglichkeiten des früheren Ruhestands durch tarifvertragliche Vereinbarungen außerhalb der Rentenversicherung geschaffen werden. Generell sollte bei der Stellenplanung darauf geachtet werden, dass den Beschäftigten sinnstiftende Tätigkeiten übertragen werden. Dies kann durch ein Vermeiden einer zu starken Spezialisierung wie etwa auch durch eine Einbindung von Beschäftigten in übergeordnete Arbeitskreise geschehen.

Im Bereich der Pflegeberufe ist es im Sinne einer Burnout-Prophylaxe dringend nötig, mehr Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen.

Eine verstärkte Ausrichtung der Gesundheitspolitik auf Prävention mit ganzheitlichem Blick auch auf psycho-soziale Gesundheit trägt zum allgemeinen Wohlbefinden bei und schafft die nötigen Rahmenbedingungen für die zukünftig erforderliche längere Erwerbstätigkeit.

## 6. Lebenslanges Lernen stärker etablieren

Im Lernen geübt zu bleiben auch nach der Zeit des Lernens in Schule und Universität ist eine Grundvoraussetzung dafür, die eigenen Talente und Kompetenzen in ihrer Breite zu entdecken und zu entwickeln. Die Neugier auf Neues wach zu halten und damit auch immer wieder neue Tätigkeitsfelder zu entdecken trägt zu einer insgesamt positiven und konstruktiven Lebenssicht bei.

Die Voraussetzung dafür, dass lebenslanges Lernen stärker etabliert werden kann, ist ein gesellschaftliches Klima, in dem es positiv besetzt ist, auch im Erwachsenenleben immer wieder Neues auszuprobieren. Gleichzeitig muss ein Bewusstsein dafür entstehen, dass jeder verantwortlich ist für die eigene Entwicklung und insbesondere dafür, sich bietende Chancen zu ergreifen. So sind zum Beispiel die Rollenangebote der Zivilgesellschaft auch eine Lernchance um „im Alter neu zu werden“.

Breit gefächerte und leicht zugängliche Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig, da oft erst nach der ersten abgeschlossenen Ausbildung und mit einiger Berufserfahrung die Tätigkeit gefunden wird, die den eigenen Talenten, Wünsche und Potentialen am besten entspricht. Es sollte auch für finanziell weniger vermögende Personen möglich sein, sich im Lauf des Berufslebens neu zu orientieren. Dies ist auch deshalb unumgänglich, da die lange Zeit lineare Reihenfolge von „Ausbildung – Arbeit – Ruhestand“ heute so nicht mehr funktioniert, und stattdessen ein wiederholter Ablauf von „Einstieg – Förderung – Ausstieg“ im Laufe der Berufsbiographie branchenübergreifend immer normaler wird. Daher sollte von Seiten der Politik Bildungsförderung „in die Breite“ betrieben werden statt den Fokus auf Exzellenzcluster und Elitenförderung zu legen. Um den speziellen Bedürfnissen älterer Lernender entgegenzukommen sollten verschiedene Lernformen zum Einsatz kommen.

Chancen zur Neuorientierung – im betrieblichen Zusammenhang durch den Wechsel von Tätigkeitsfeldern– sollten Arbeitgeber im Sinne einer aktiven Personalentwicklung gerade auch





älteren Beschäftigten zwischen 50 und 64 Jahren anbieten. Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung von Berufstätigen spielt eine wichtige Rolle für den langfristigen Erhalt der Erwerbsfähigkeit. Beschäftigte, die sich kontinuierlich weiterbilden, bleiben motiviert, leistungs- und lernwillig und haben im Falle eines Stellenwechsels bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Wichtig ist, dass alle Altersgruppen dabei in den Blick genommen werden, da für die Offenheit und Bereitschaft für Neues nicht das Alter sondern die Kontinuität der Lernbiographie entscheidend ist.

## **7. Arbeit ist nicht alles. Engagement und Eigenzeit wertschätzen**

Die Gesellschaft braucht zu ihrer sozialen und kulturellen Stabilität und Prosperität das Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger. Eigenzeit und Raum für Engagement sind die Grundlage dafür. Auch auf individueller Ebene ist dieser Freiraum ein wichtiger Faktor für Zufriedenheit und psychische Stabilität. Zu einem guten Leben gehören Eigenzeit, Zeit für Familie und Freunde.

Kommunen profitieren von dem vielfältigen Angebot, das Bürgerinnen und Bürger durch ihr Engagement in Vereinen und Initiativen ermöglichen. Die Lebensqualität in den Kommunen steigt durch diese Angebote sowie durch die Möglichkeit, sich aktiv im gesellschaftlichen Leben einzubringen. Um ein förderliches Umfeld für freiwilliges Engagement zu schaffen, sollten sich zivilgesellschaftliche und politische Akteure für ein lebendiges Vereinsleben einsetzen und Angebote zum Erhalt der Attraktivität von Kommunen fördern. Es wäre wichtig, die große Bedeutung von Engagement für eine lebendige und funktionierende Gesellschaft und ein gutes Leben stärker gesellschaftlich anzuerkennen und eine entsprechende personelle wie materielle Infrastruktur bereit zu stellen.

Arbeitgeber können durch innovative betriebliche Zeitpolitik Freiräume für Eigenzeit und gesellschaftliches Engagement schaffen und so die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern.

Solche Ansätze sollten durch eine weitsichtige Zeitpolitik begleitet werden, die der Verdichtung und Ausweitung der Arbeitszeiten entgegenwirkt. Hier ist es dringend nötig, nicht nur die Arbeitnehmer im Blick zu haben, sondern auch für Selbständige, Einzelunternehmer/innen und Freelancer Modelle für Eigenzeit zu entwickeln und gesetzlich zu verankern.

## **8. Übergänge gestalten**

Der Eintritt in den 'Ruhestand' wird von vielen herbeigesehnt. Während das Berufsleben mit Zeitnot assoziiert wird, wird mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben ein Reichtum an freier Zeit verbunden. Ist es soweit, stellt sich nicht selten Ernüchterung ein, besonders wenn dieser Übergang völlig unvorbereitet passiert. Oft wird mit Blick auf die nachberufliche Lebensphase nur der finanzielle Aspekt bedacht. „Ich kann es mir (noch nicht) leisten, in Rente zu gehen.“ Nach einigen Wochen ohne die gewohnte berufliche Betätigung wird mitunter klar, dass ein weiterer Faktor für einen gelingenden Lebensabend eine große Rolle spielt: die tägliche Dosis „Bedeutung für Andere“, das „gefragt Sein“ und der dazugehörige Stolz, wenn man einen Beitrag zum Erfolg z.B. der Firma geleistet hat sowie eine geregelte Tages- bzw. Wochenstruktur

Zwei Themen müssen also mit Blick auf den Übergang von der Berufstätigkeit in die nachberufliche



Lebensphase überdacht werden:

- Die Frage, wie ein gutes und sinnstiftendes Leben nach dem Verlassen des Arbeitsmarkts aussieht.
- Die Ablösung des bisherigen harschen Bruchs zwischen Zeitnot und Zeitwohlstand bei der Verrentung durch einen gleitenden, flexiblen Übergang in die nachberufliche Phase

Eine Verlängerung beruflicher Aktivität in die Phase des Verrentung hinein ist mitunter unumgänglich, weil für viele Menschen neben dem Interesse, ihre Erfahrung auch nach dem Austritt aus dem Erwerbsleben ihrem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen eine Notwendigkeit steht, einen Verdienst neben der Rente zu haben, um die Lebenshaltungskosten abzudecken.

Von Seiten der Politik müssen dafür flexible Übergänge ermöglicht und Zuverdienst im Alter gesetzgeberisch gefördert werden. Über die Möglichkeiten, auch nach Renteneintritt aktiv zu sein, sollte der Gesetzgeber in Kooperation mit der Rentenversicherung informieren, z.B. durch den Versand von Infobroschüren mit dem Rentenbescheid. Auch die Gewerkschaften könnten einen Beitrag dazu leisten, die breite Bevölkerung über Möglichkeiten längerer Berufstätigkeit zu informieren. Aber nicht nur im ehemaligen Betrieb, auch in der Zivilgesellschaft gibt es vielfältige Betätigungsmöglichkeiten für Menschen in der nachberuflichen Lebensphase.

Biographische Übergänge im gesamten Lebenslauf zu begleiten, ist eine Aufgabe, die durch Kirchen, Vereine und die VHS verstärkt wahrgenommen werden sollte.

Auch Arbeitgeber können sich hier engagieren und insbesondere Übergänge ins, im und aus dem Berufsleben begleiten, z.B. indem sie psychologische Übergangsberatung oder Supervision anbieten. Um solche Ansätze in Organisationen und Unternehmen erfolgreich umzusetzen, ist es erforderlich, die Führungskräfte und Personalentwickler für dieses Thema zu sensibilisieren und darin fortzubilden. Arbeitgeber sollten schon vor dem Austritt eines Beschäftigten aus dem Berufsleben Kontakt aufnehmen und frühzeitig über Möglichkeiten ins Gespräch kommen, das Erfahrungswissen im Unternehmen bzw. in der Organisation zu bewahren. Gute Optionen sind z.B. Tandems mit jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Einspeisung des Wissens in Datenbanken. Auch die Option, dem früheren Arbeitgeber als „flexible Reserve“ für besondere Fälle auch nach der Verrentung zur Verfügung zu stehen, ist für viele Ehemalige attraktiv, da sie dadurch erfahren, dass ihr Können nach wie vor gebraucht wird. Vorreiter ist hier z.B. Daimler mit dem Programm „Space Cowboys“. In anderen Organisationen wie den Senioren der Wirtschaft stellen Menschen im Ruhestand ihr Knowhow unabhängig von Unternehmenszugehörigkeit als Beraterinnen und Berater von Start-Ups zur Verfügung. Hier ist anzumerken, dass solche Möglichkeiten im Moment fast nur von Männern in Anspruch genommen werden, die vermutlich ihrerseits nicht in dem Maße in die Betreuung von Enkeln, Eltern oder anderen hilfsbedürftigen nahestehenden Personen eingebunden sind.





Zentrum für  
zivilgesellschaftliche  
Entwicklung

### Kontakt/Impressum

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) im FIVE e.V.

Silke Marzluff, Eva Hänselmann

Bugginger Str. 38

79114 Freiburg

Tel.: +49 (0)761 47812-14

Fax: +49 (0)761 47812-699

E-Mail: [info@zze-freiburg.de](mailto:info@zze-freiburg.de)

Web: [www.zze-freiburg.de](http://www.zze-freiburg.de)

Das Projekt Senior Capital wird im Programm CENTRAL EUROPE umgesetzt und vom Europäischen Regionalentwicklungsfonds (ERDF) kofinanziert.



**SENIOR CAPITAL**  
Future is built on your experience

