büro a&o
bueroaundo.ch

# Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zur Erwerbstätigkeit im Rentenalter

Aus der Begleitungspraxis von Projekten zur Arbeit 60plus

Chantal Beyeler, büro a&o

beyeler@bueroaundo.ch, www.bueroaundo.ch

# Wichtig für die Arbeitnehmenden

- Finanzen
- Gesundheit
- Freude an der Arbeit
- Gutes Arbeitsklima & Wertschätzung
- Flexibilität
- Soziale Kontakte
- Tagesstruktur
- Entlastung
- Technologische Entwicklung

Image by Michal Jarmoluk from Pixabay

# Wichtig für die Arbeitgebenden

- Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Know-how und Erfahrung
- Wissenstransfer
- Fachkräftemangel, Personalengpässe
- Flexibilität
- Entwicklungsmöglichkeiten Jüngere
- Personalaufwand, finanzielle Aspekte
- Technologische Entwicklung

Photo by krakenimages on Unsplash

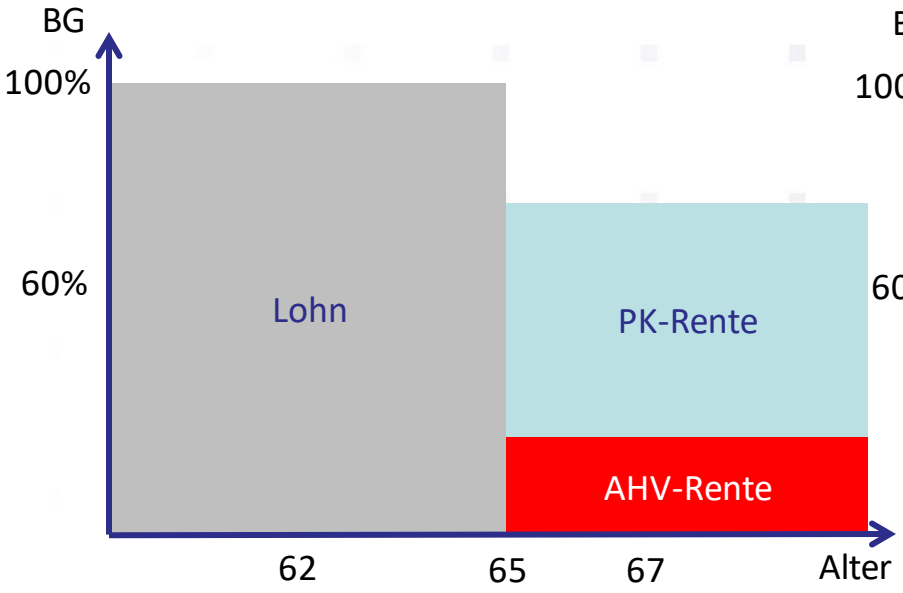
# Erfolgsfaktor #1: Vielfältige, flexible Modelle

Image by Gerd Altmann from Pixabay

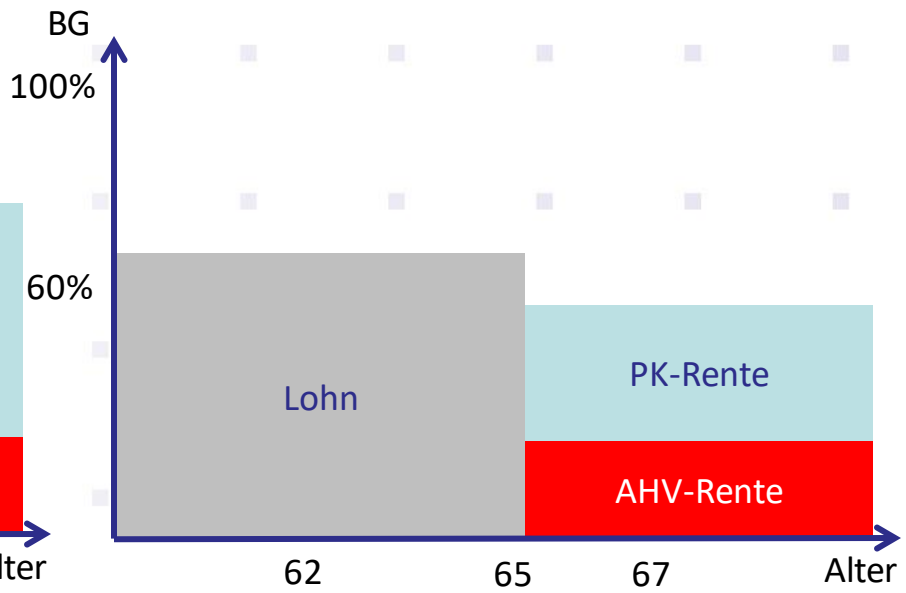
# Flexibler Übergang in die Pensionierung - ein paar Beispiele: Der «Normalfall»

büro a&o
bueroaundo.ch

## Vollzeit bis zur Pensionierung




## Teilzeit bis zur Pensionierung

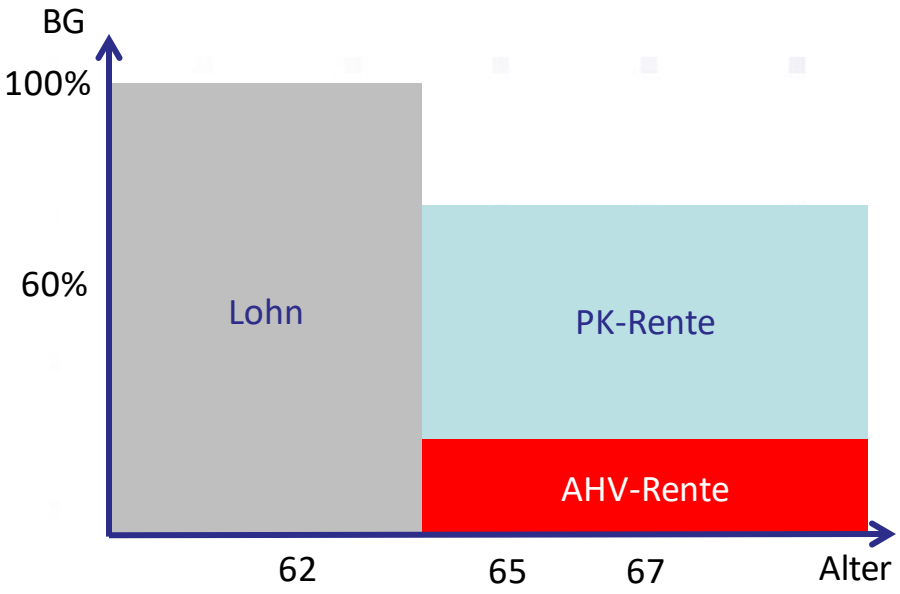



BG = Beschäftigungsgrad; PK = Pensionskasse; vereinfachte, schematische Darstellungen

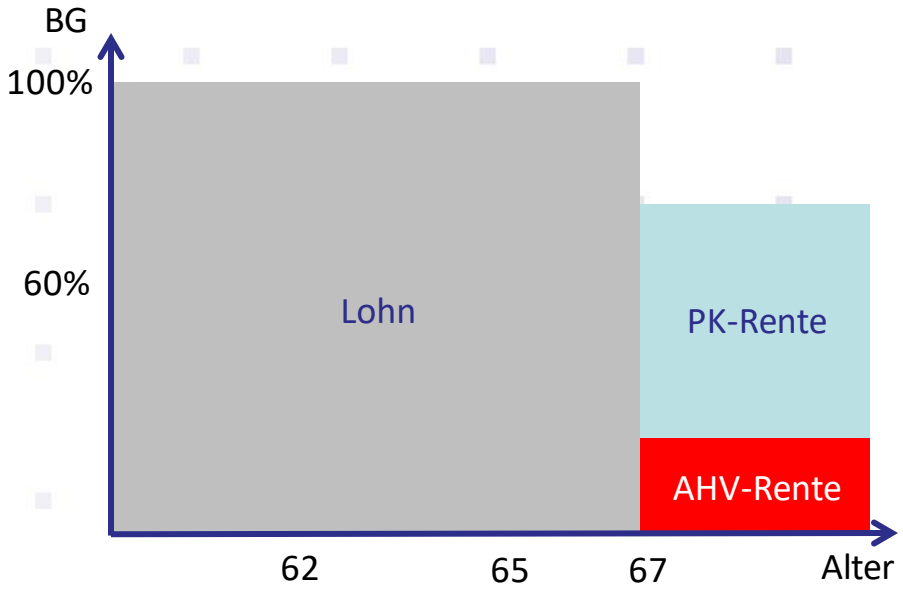
# Ein paar Beispiele:
# Vorzeitige/aufgeschobene Pensionierung

büro a&o
bueroaundo.ch

## Vorzeitige Pensionierung




## Aufgeschobene Pensionierung

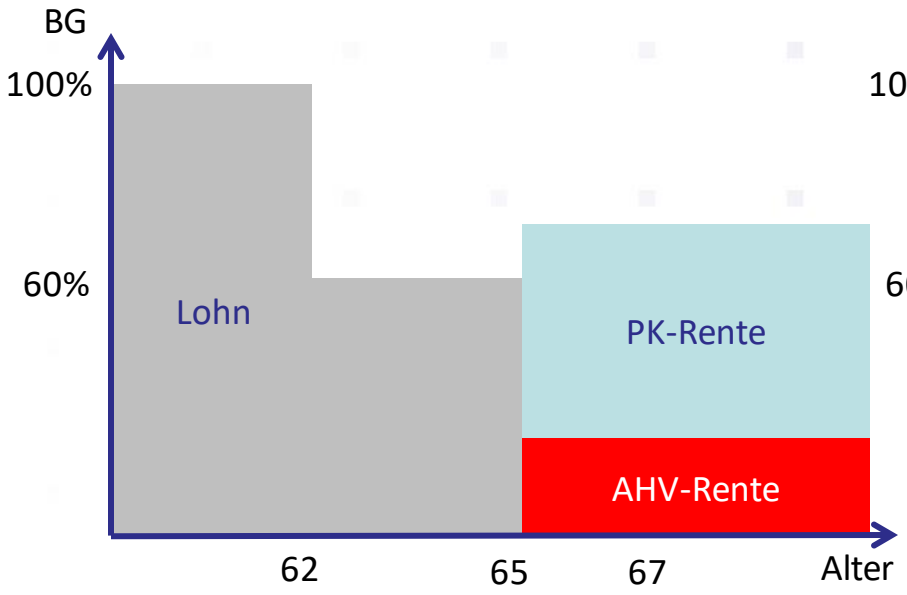



BG = Beschäftigungsgrad; PK = Pensionskasse; vereinfachte, schematische Darstellungen

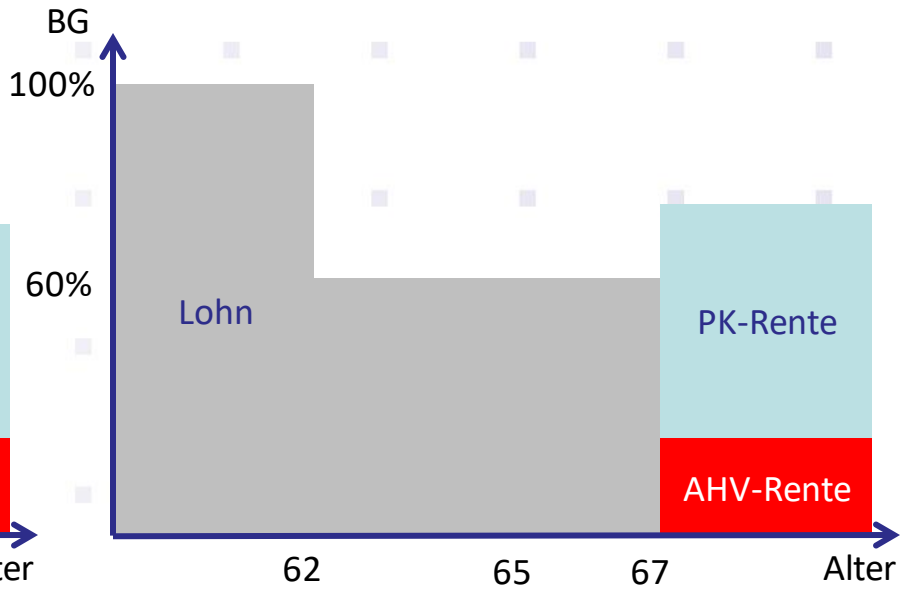
# Ein paar Beispiele:
# Reduktion Beschäftigungsgrad (Teilzeit)

büro a&o
bueroaundo.ch

Reduktion BG vor der Pensionierung




Reduziert länger arbeiten

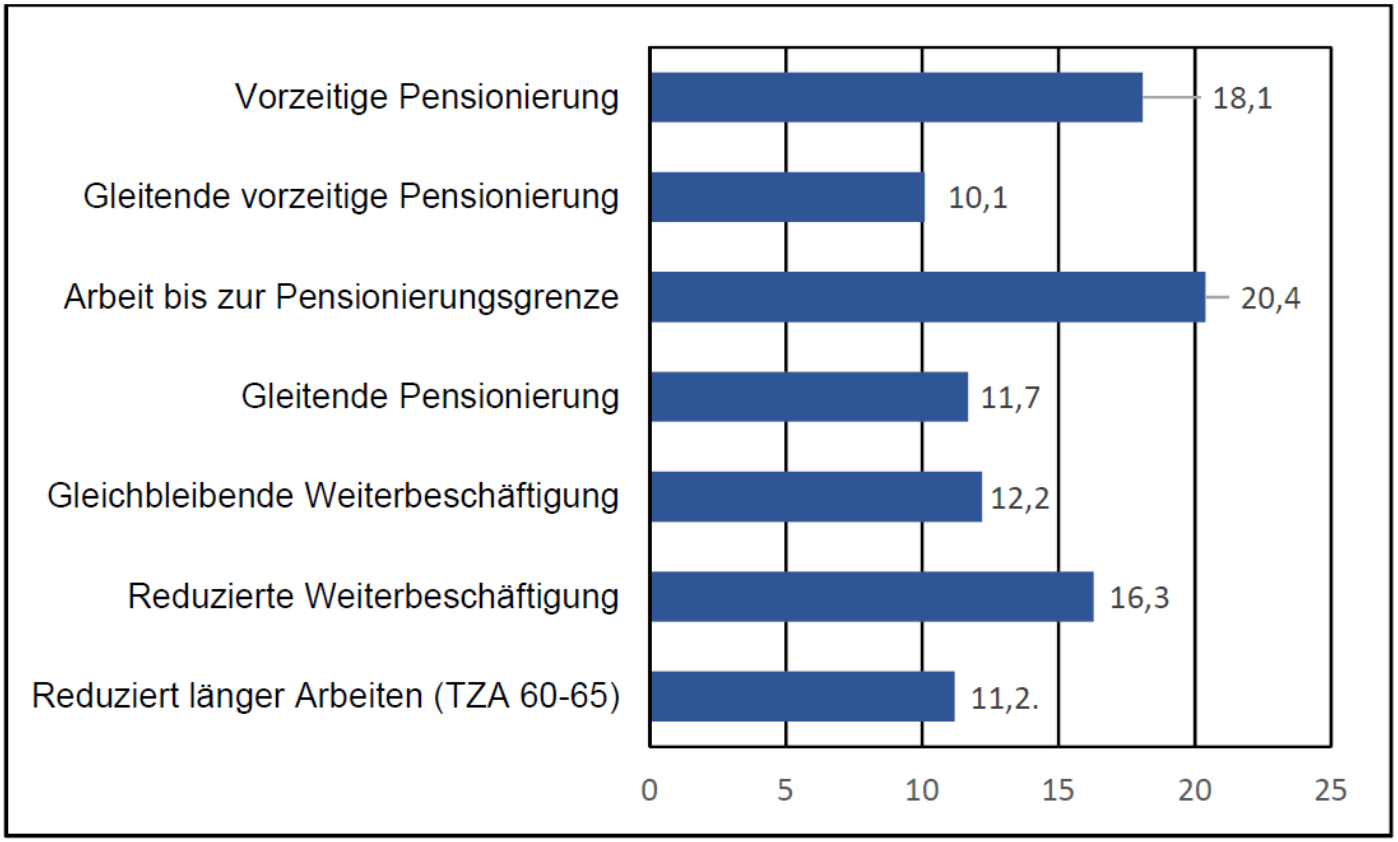



BG = Beschäftigungsgrad; PK = Pensionskasse; vereinfachte, schematische Darstellungen

# Favorisierte Übergangsformen

büro a&o
bueroaundo.ch

## Sehr unterschiedlich nach Funktionen




Baillod (2011)

# Erfolgsfaktor #2: Gesundheitsmanagement

Photo by Emma Simpson on Unsplash

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

büro a&o
bueroaundo.ch

**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung**
Arbeit so gestalten, dass ein gesundes Altern möglich ist

z.B.
Ergonomie,
Arbeitsausführung,
Arbeitszeit-/
Schichtgestaltung,
Laufbahnmodelle

**Altersdifferenzierte Arbeitsgestaltung**
Arbeit für Arbeitnehmende im fortgeschrittenen Alter differenziert ausgestalten

z.B.
Altersangepasste
Arbeitsplätze,
Schonarbeits-
plätze, flexible
Rücktrittsmodelle

# Erfolgsfaktor #3: Lebenslanges Lernen

Photo by Austin Distel on Unsplash

# Vielfältige Lernmöglichkeiten schaffen (Arbeitgebende) und nutzen (Arbeitnehmende)

büro a&o
bueroaundo.ch

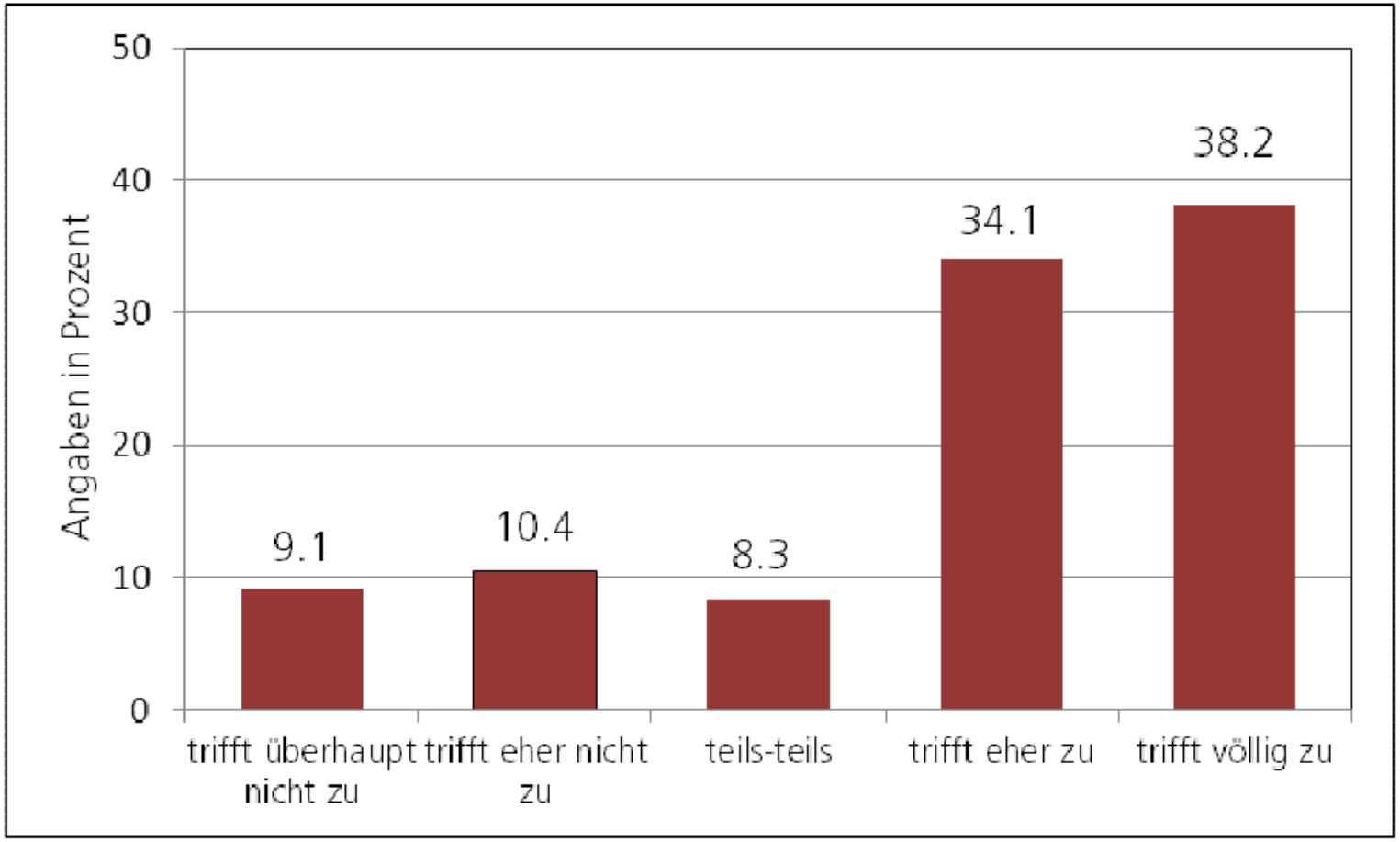
- Aus- und Weiterbildung
- Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben & Teams
- Regelmässige Standortbestimmungen, Reflexionen
- Arbeitgebende:
  - Offene, zukunftsgerichtete Unternehmenskultur
  - Umgang mit «Lernungewohntheit»
  - Bei der Einführung neuer Technologien: Unterstützung, Pilotversuche, Partizipation, Sinn/Nützlichkeit aufzeigen
- Arbeitnehmende:
  - Neugier, Offenheit, Bereitschaft zur Weiterentwicklung
  - Neue Herausforderungen annehmen

# Erfolgsfaktor #4: Arbeitsklima und Wertschätzung

Photo by Hannah Busing on Unsplash

# Ein gutes Arbeitsklima als Verlängerungsvoraussetzung

büro a&o
bueroaundo.ch




Aussage: „Ich könnte mir vorstellen, mein Erwerbsleben zu verlängern, falls das Arbeitsklima zu diesem Zeitpunkt gut ist."

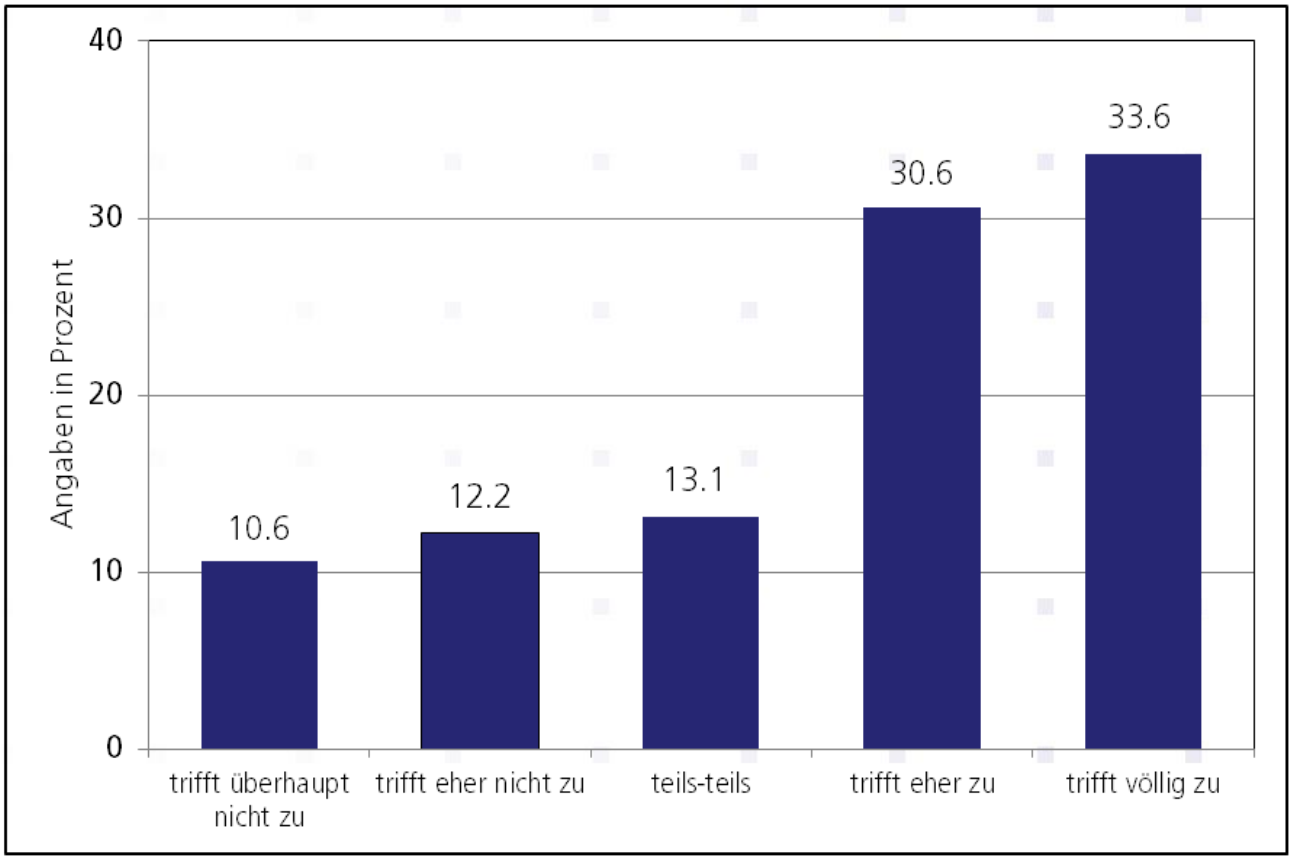
Baillod (2011)

# Erfolgsfaktor #5: Finanzielle Anreize

Image by Gerd Altmann from Pixabay

# Die Möglichkeit, die Rente aufzubessern, als Verlängerungsvoraussetzung

büro a&o
bueroaundo.ch




Aussage: „Ich könnte mir vorstellen, mein Erwerbsleben zu verlängern, falls meine Rente durch die Arbeit über die Pensionierungsgrenze hinaus aufgebessert wird.“

Baillod (2011)

# Back-up

büro a&o
bueroaundo.ch

# Wichtig für die Arbeitnehmenden

büro a&o
bueroaundo.ch

| | |
|---|---|
| **Voraussetzungen, Chancen und Bedürfnisse** | • Freude an der Arbeit, Sinn, interessante, verantwortungsvolle Aufgaben<br>• Wertschätzung, gutes Arbeitsklima<br>• Verbesserung der finanziellen Situation (Lohn, Altersleistungen)<br>• Gesundheit<br>• Flexibilität (Arbeitseinsatz, Arbeitszeit)<br>• Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche<br>• Wissen und Erfahrung weiterzugeben, Unterstützung von anderen<br>• Soziale Kontakte, Tagesstruktur<br>• Häufig Bedürfnis nach Entlastung und mehr Erholungszeit (weniger Belastungen, weniger Verantwortung, Teilzeit) |
| **(wahrgenommene) Risiken und Vorbehalte** | • Technologische Entwicklung<br>• Entwicklung des Gesundheitszustands (v.a. bei Tätigkeiten mit starken Belastungen), Risiko eines Unfalls (in gewissen Berufsgruppen)<br>• Mangelnde Wertschätzung<br>• Überforderung, eigene Grenzen zu überschreiten<br>• Gefühl, dass der Betrieb einen nicht mehr will, fehlende Tätigkeiten<br>• Jüngeren den Arbeitsplatz wegzunehmen<br>• Generelle Risiken von Teilzeit-Arbeit, z.B. nicht mehr voll dabei zu sein, weniger Informationen zu erhalten usw. |

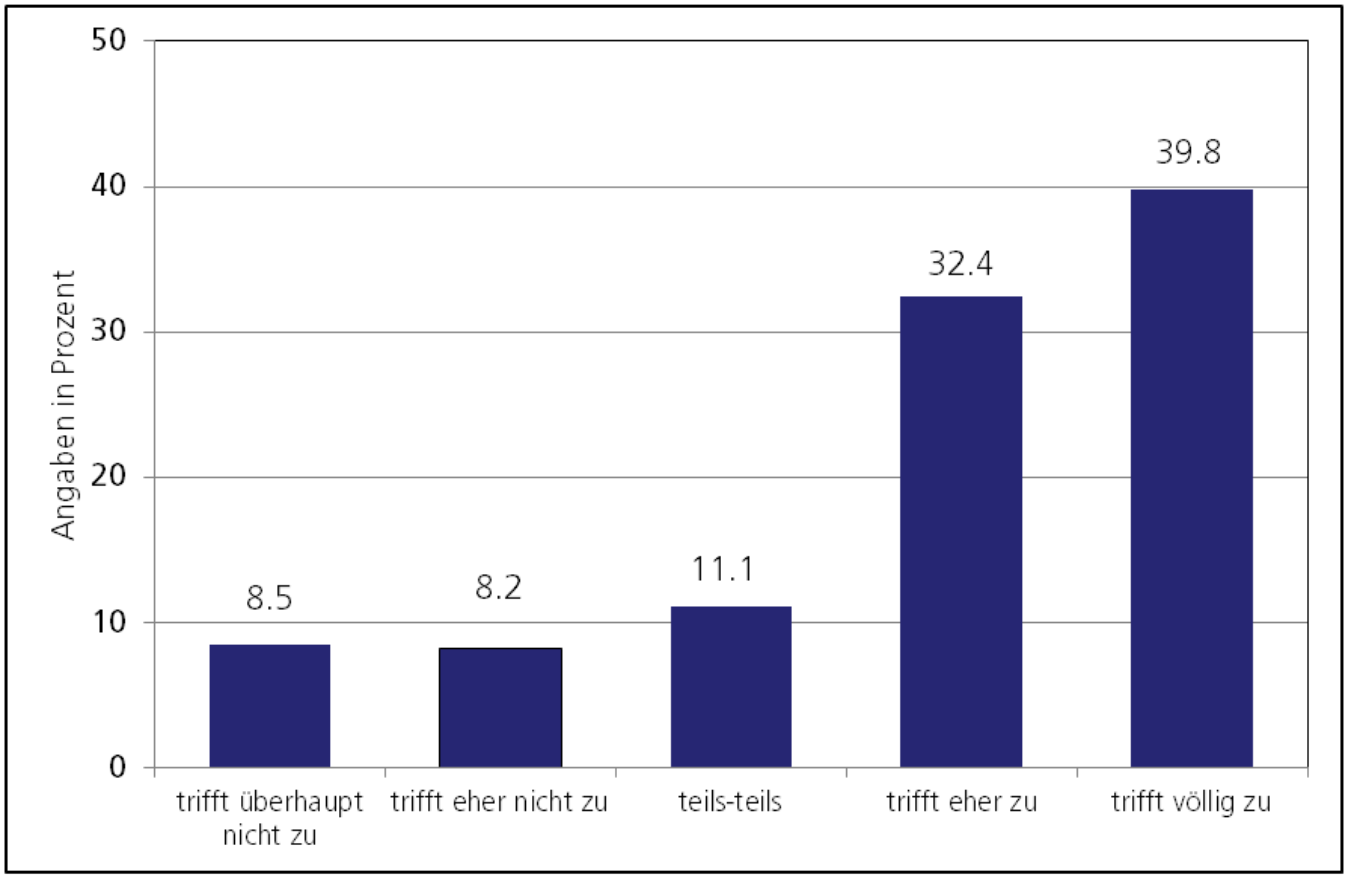
# Wichtig für die Arbeitgebende

büro a&o
bueroaundo.ch

| | |
|---|---|
| **Voraussetzungen, Chancen und Bedarf** | • Möglichst gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende<br>• Längere Nutzung des Know-hows, der Berufs- und Lebenserfahrung von Mitarbeitenden im fortgeschrittenen Alter<br>• Zeit und Möglichkeiten für Wissenstransfer<br>• Abfederung Fachkräftemangel<br>• Abfederung von Personalengpässen und Arbeitsspitzen, Überbrückung von Abwesenheiten, Entlastung von Teams (ohne Einarbeitungszeit)<br>• Grosse Berufs- und Lebenserfahrung von Mitarbeitenden im fortgeschrittenen Alter ermöglicht auch vielfältige Einsatzmöglichkeiten<br>• Flexibilität (Arbeitseinsatz) |
| **(wahrgenommene) Risiken und Vorbehalte** | • Technologische Entwicklung, Befürchtung, Mitarbeitende könnten nicht mehr auf dem neusten Stand sein<br>• Risiko von gesundheitlichen Problemen<br>• Generelle Risiken/Grenzen von Teilzeit-Arbeit, z.B. grösserer Führungsaufwand, Einhaltung/Ersatz Stellenbudgets usw.<br>Weniger bedeutsam:<br>• Finanzielle Aspekte (höhere Löhne und Sozialversicherungsbeiträge)<br>• Gefahr, Arbeitsplätze oder Karrieremöglichkeiten für Jüngere zu gefährden |

# Flexible Arbeitszeit als Verlängerungsvoraussetzung

büro a&o
bueroaundo.ch

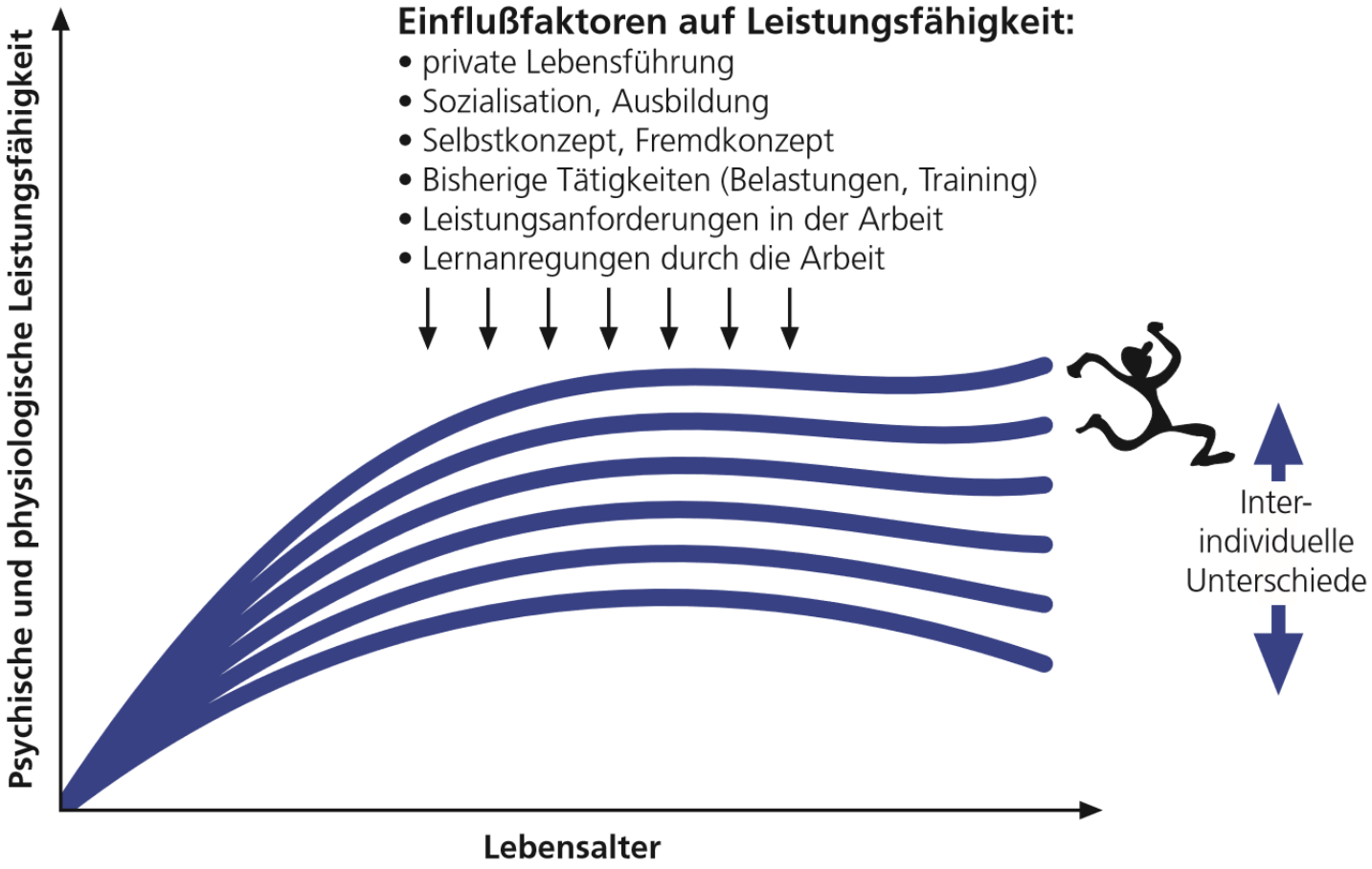



Aussage: „Ich könnte mir vorstellen, mein Erwerbsleben zu verlängern, falls ich meine Arbeitszeit flexibel gestalten kann.“

Baillod (2011)

# Entwicklung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter

büro a&o
bueroaundo.ch




Buck (2002)

# Erfolgsversprechende Elemente der Unternehmenskultur

büro a&o
bueroaundo.ch

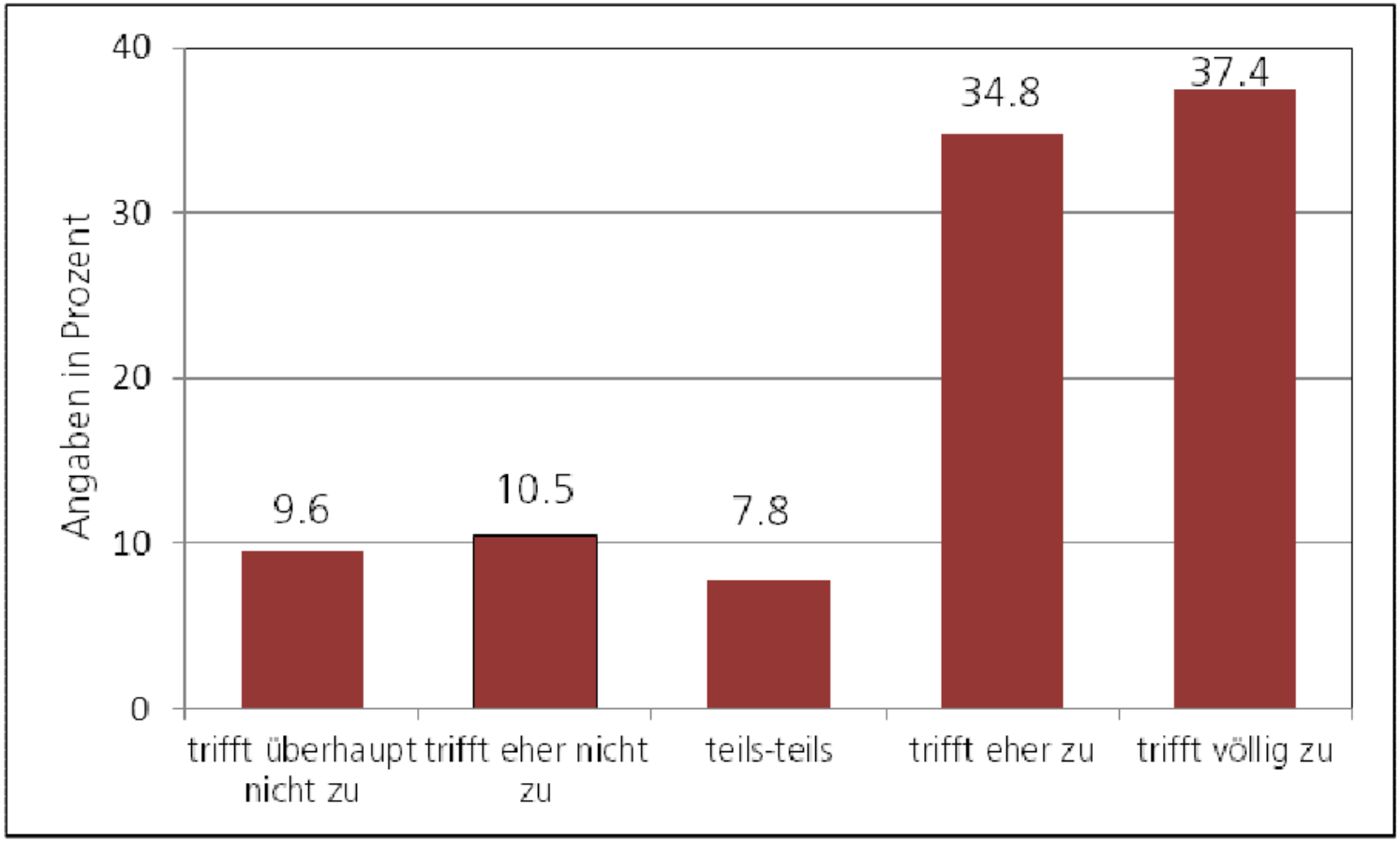
- Wertschätzung für das Wissen und die Erfahrung von Mitarbeitenden im fortgeschrittenen Alter;
- Offene Kultur, in der verschiedene (auch kritische) Meinungen als Bereicherung wahrgenommen werden;
- Echtes Commitment der (oberen) Führungsebenen, Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess behalten zu wollen;
- Befähigte Führungskräfte, die Mitarbeitende in verschiedenen Lebensphasen und Arbeitsmodellen begleiten können;

Bezüglich Wunsch nach Entlastung/Teilzeit-Arbeit:

- Positive Haltung zu Teilzeit-Arbeit und Fachfunktionen;
- Abkehr von traditionellen Karrierevorstellungen mit einem linearen (nach oben gerichteten) Verlauf;

# Wertschätzung als Verlängerungsvoraussetzung






Aussage: „Ich könnte mir vorstellen, mein Erwerbsleben zu verlängern, falls mir mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte Wertschätzung Entgegen bringt."

Baillod (2011)

# Vielfältige Formen von Wertschätzung

büro a&o
bueroaundo.ch

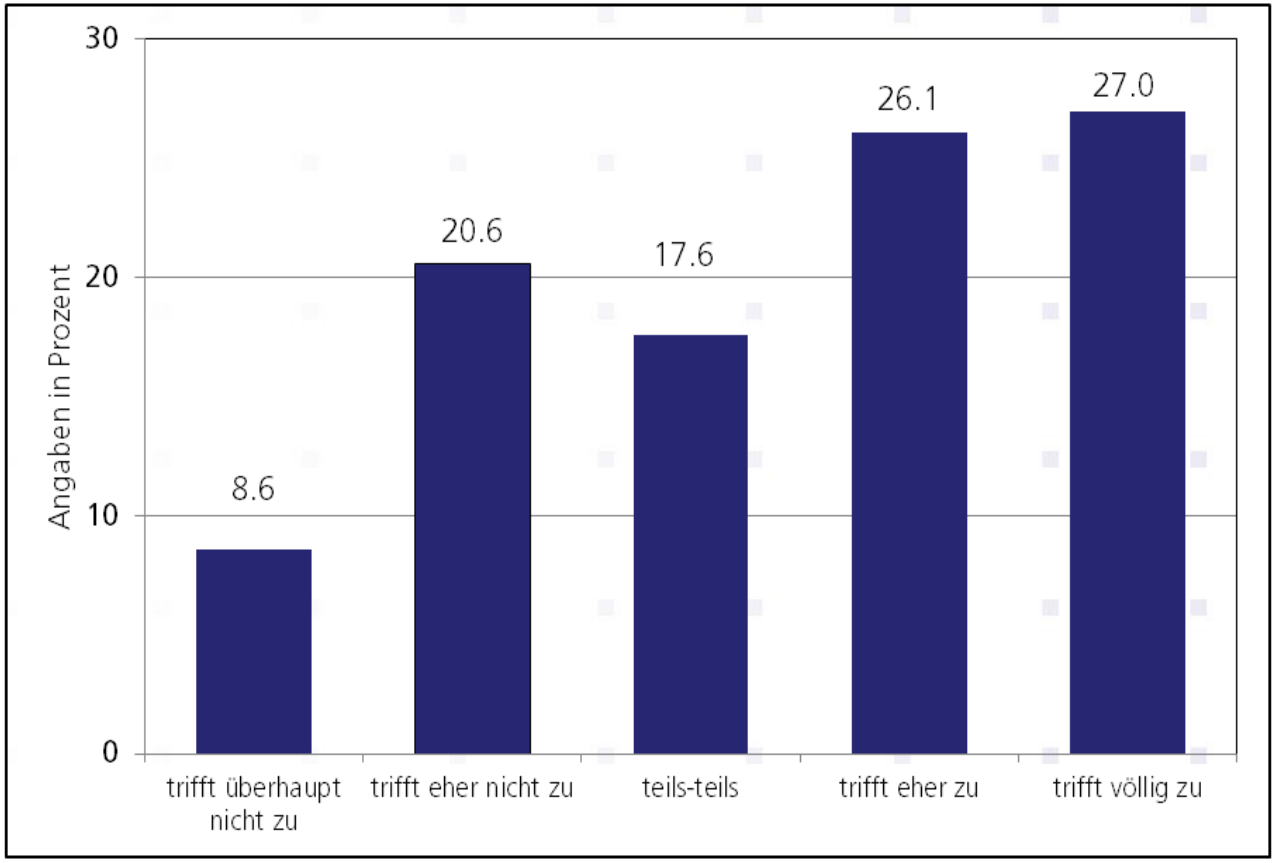
- Nicht nur «Danke sagen»!

Vielfältige Formen von Wertschätzung:

- Aufmerksamkeit, Meinungen anhören und einbeziehen
- Partizipation
- Handlungsspielraum, Vertrauen
- Verantwortungsvolle Tätigkeiten
- Beteiligung an Weiterbildung
- Finanzielle Belohnungen, Infrastruktur, Fringe Benefits usw.

# Finanzielle Notwendigkeit, bis zur Pensionierungsgrenze zu arbeiten






Aussage: „Ich muss aus finanziellen Gründen bis zur ordentlichen Pensionierungsgrenze arbeiten.“

# Mögliche finanzielle Unterstützung / Anreize für den flexiblen Übergang in die Pensionierung

büro a&o
bueroaundo.ch

- Weiterversicherung des Verdienstes (PK-Sparbeiträge) nach dem Pensionierungsalter

Gleitende Pensionierung (Entlastung/Teilzeit-Arbeit):

- Ausgestaltung Rahmenbedingungen Pensionskasse
- Beteiligung an der Weiterversicherung des bisherigen Verdienstes bei Teilzeit-Arbeit ab 58 Jahren
- Einlagen in das Altersguthaben
- (Beteiligung an) AHV-Überbrückungsrente
- Angebot für Budgetberatung
- Lebensarbeitszeitmodelle
- Vorruhestandsmodelle (z.B. bei besonders belasteten Berufsgruppen)

...