

3 Fazit

Die Ergebnisse des Workshops lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das **gesunde, leistungsfähige und motivierte Erreichen der Regelaltersgrenze** ist das **primäre Ziel** einer lebensphasenorientierten bzw. altersgerechten Personalpolitik. Eine **altersgerechte Personalpolitik und -entwicklung** sollte **innerhalb der Betriebe** folgende Elemente umfassen:
 - Wissensmanagement etablieren;
 - Verständnis für spezifische Altersstruktur (ggf. Altersstrukturanalyse);
 - die Verankerung von Übergängen in Personalentwicklungskonzepten;
 - eine altersgerechte Unternehmenskultur;
 - die Sensibilisierung von Führungskräften und ein altersgerechter Führungsstil;
 - die Beteiligung und Sensibilisierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern;
 - „gut gestaltete Arbeit“;
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und medizinisch-beruflich orientierte Rehabilitation (MBOR);
 - Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Regelaltersgrenze;
 - Beratungen zum Übergang (z.B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen) etablieren (z.B. Möglichkeiten zu bürgerschaftlichem Engagement aufzeigen).
- **Bedingungen außerhalb der Betriebe** sind:
 - Flexibilisierung des Arbeitsrechts;
 - Verlängerung der Lebensarbeitszeit ermöglichen;
 - Flexiblere Rentenausgestaltung ermöglichen.
- Eine für alle Beteiligten – zuvorderst für das Individuum, das es betrifft – „erfolgreiche“ Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase setzt eine **Sensibilisierung der Gesellschaft für zeitgemäße Altersbilder** voraus. Erst dadurch wird es der/ dem Einzelnen möglich, diese anstehende Aufgabe rechtzeitig und eigenständig zu reflektieren. Hierzu zählt auch eine **gesellschaftlich positive Deutung alternativer Übergangsszenarien**. Demnach werden Ansprüche nicht aus Defizit-Voraussetzungen abgeleitet, sondern auf der Grundlage „**gerechter**“ **Gesetze, Vereinbarungen und tariflicher Regelungen**.
- Es sollte **mehr in Bildung und Lernen im Alter investiert** werden. Insbesondere das Thema „Übergänge“ sollte **in der Erwachsenenbildung platziert** werden.
- **Rentenauswirkungen** (individuelle Veranschlagung) sollten Bestandteil **lebenslagenorientierter Beratungen** werden (etwa auch unter Berücksichtigung von Geschlechtsunterschieden im Übergang/ Stichwort: „gender pension gap“), um „echte“ Wahlfreiheit zu gewährleisten.

- Grundsätzlich gilt es, **individuelle Lösungen** zu ermöglichen und keine Vorgaben zu setzen (Prinzip der **Wahlfreiheit und Freiwilligkeit** wahren).
- **Flexible Lösungen**, die der **Abwägung von betrieblichem Interesse und individuellen Bedürfnissen** Rechnung tragen, müssen möglich sein.
- Mit Blick auf **spezielle Zielgruppen**, zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund, ist zu bedenken, welche **besonderen Bedarfe** in Verbindung mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze bestehen.

Der Workshop „Personalpolitik und -entwicklung“ der AG Übergänge nahm insbesondere die Unternehmen als Akteure in den Blick, wenn es um den Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Lebensphase geht. Gleichwohl ist zur **Schaffung erforderlicher Rahmenbedingungen**, die eine Umsetzung ganz unterschiedlicher, individueller Lebensentwürfe in der jeweiligen Gestaltung dieses Übergangs ermöglichen, ebenso die Politik bzw. der Gesetzgeber gefragt.

Zusammenfassend kann aus der AG-Sitzung um das Individuum und die Übergänge aus dem Erwerbsleben folgendes festgehalten werden:

- Das Erwerbs-/Arbeitsverhältnis gibt vor dem Ruhestand die Struktur vor und soll in beiderseitigem (Arbeitgebende und Arbeitnehmende) Nutzen enden und für den Arbeitnehmenden eine Perspektive zur aktiven Gestaltung der nachberuflichen Phase eröffnen.
- Insbesondere berücksichtigt werden müssen Individuen mit besonderen Bedürfnissen, die in Verbindung mit dem Nicht-Erreichen der Regelaltersgrenze (Erwerbsminderungsrente, Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer) stehen. Darüber hinaus gilt es Instrumente für die Übergänge zu schaffen.
- Die Flexibilisierung des Arbeitsrechts, die Ermöglichung flexiblerer Rentenausgestaltung und das Zulassen der Verlängerung der Lebensarbeitszeit können als zentrale Themen genannt werden. Der Gesetzgeber geht mit der neuen Flexirente in Vorlage, um die flexible Weiterbeschäftigung vor und nach Erreichen der Regelaltersgrenze zu ermöglichen und schafft hierfür Rahmenbedingungen.
- Der Erhalt von gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitenden ist eines der primären Ziele und soll durch eine altersgerechte Personalpolitik und -entwicklung erreicht werden.
- Gut gestaltete und altersgerechte Arbeitsgestaltung sind in diesem Zusammenhang zu beachten und in den Unternehmen umzusetzen.
- Möglichkeiten von bürgerschaftlichem Engagement müssen und sollen aufgezeigt werden.

