

Die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte, die gefragt werden, wann sie in den Ruhestand gehen möchten, wissen darauf eine Antwort: so früh wie möglich.

## Mitten im Job



*Dr. Helga Unger, GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH, Aachen*  
Kontakt: [h.unger@gom.de](mailto:h.unger@gom.de)



*Sven Rickert, Leiter Personalentwicklung, Westfalen AG, Münster*  
Kontakt: [s.rickert@westfalen-ag.de](mailto:s.rickert@westfalen-ag.de)



*Ilhan Akkus, Geschäftsführer „die Führungskräfte“ e.V., Köln*  
Kontakt: [akkus@die-fuehrungskraefte.de](mailto:akkus@die-fuehrungskraefte.de)

In den zurückliegenden Jahren haben sowohl die große Verbreitung und die vorteilhaften Konditionen von Frühverrentungs- und Altersteilzeitmodellen in Verbindung mit dem gesellschaftlichen Selbstverständnis, als auch die relativ hohe Arbeitslosigkeit unter Älteren sowie veränderte Werthaltungen im Leben zu einer Kultur des früher Aufhörens geführt. Ein vorgezogener Ausstieg aus dem Erwerbsleben wird nicht als Unglück angesehen, sondern als Chance, den dritten Lebensabschnitt positiv zu gestalten.

Gleichzeitig zeigen sämtliche Daten zum demografischen Wandel, dass es in den nächsten Jahren immer mehr ältere Beschäftigte in den Unternehmen geben wird. Die Politik setzt vor dem Hintergrund geschwächter Rentenkassen das Renteneintrittsalter hoch, und die Unternehmen stecken vermehrte Anstrengungen in ihre betriebliche Gesundheitsförderung. So ist das Renteneintrittsalter in den vergangenen Jahren sukzessive angestiegen.

Eine Studie im Auftrag des NRW-Arbeitsministeriums zeigt jedoch, dass die überwältigende Mehrheit die Rente mit 67 ablehnt und 74 Prozent der gut 900 befragten Beschäftigten ab 45 Jahre gerne vor dem gesetzlichen Rentenalter aufhören würden. Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Repräsentativumfrage des Forsa-Instituts (STERN, 4.7.2008). Danach würden 69 Prozent der befragten Bürger am liebsten vor 65 in den Ruhestand gehen. Als ideales Ruhestandsalter wird im AXA Ruhestandsbarometer 2007/08 die Zahl 59 genannt, obwohl sich die Befragten durchaus bis zum 68. Lebensjahr „fit für die Arbeit“ fühlen. Und: 72 Prozent derjenigen, die vor dem gesetzlichen Rentenalter in den Ruhestand gingen, taten dies auf eigenen Wunsch. Als Begründung für

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Renteneintrittsalter
- Motivationales Dilemma
- Kommunikationskultur

einen früheren Austrittswunsch wird seltener eine nicht mehr erträgliche Beschäftigungssituation genannt, weitaus häufiger sind es positive Erwartungen und konkrete Pläne für den Ruhestand. (Abb.)

Auf der einen Seite sind wir Deutschen skeptisch geworden, hinsichtlich Einkommen und Lebensstandard im Alter, auf der anderen Seite ist dieser Lebensabschnitt nach wie vor positiv besetzt. Man möchte Reisen, Sport treiben, sich mehr um Familie und Freunde kümmern, vor allem mehr persönliche Freiheit haben. Das Auseinanderdriften von gesetzlichem und gewünschtem Renteneintritt offenbart ein motivationales Dilemma.

### Fach- und Führungskräfte überzeugen

Geringverdiener können sich einen früheren Ausstieg kaum leisten, sie müssen bis zum offiziellen Renteneintritt arbeiten. Aber die Gruppe der Fach- und Führungskräfte, die mit Vorsorgepolstern versehen ist, kann auch mit Abschlägen oft ganz gut leben. Und gerade dies ist die Gruppe, auf die ein Arbeitgeber bei zunehmendem Mangel an jungen Leuten am wenigsten verzichten möchte. Wie kann ein Unternehmen nun mit einer solchen Situation umgehen?

Gesetzliche Rahmenbedingungen, betriebliche Arbeitsgestaltung und Gesundheitsprojekte allein werden nicht ausreichen, um die Kultur des frühen Ausstiegs zu verändern. So wichtig und richtig es ist, mit betrieblichen Maßnahmen dafür zu sorgen, dass gerade die Leistungsträger länger fit und im Beruf bleiben können – sie müssen auch wollen. Für die Unternehmen stellt sich also mehr und mehr die Aufgabe, sich um die Leistungsträger und Talente jenseits der 40 zu bemühen, damit Potenziale gerade in dieser Altersschicht nicht brach liegen und weiter entwickelt werden können.

An diese Beschäftigten richtete sich das vom Land NRW und der EU geförderte Modellprojekt „Mitten im Job“. Gemeinsam mit Geschäfts- und Personalverantwortlichen und vor allem mit den Beschäftigten wird die Frage nach den Perspektiven für ein längeres Berufsleben gestellt, und es wird nach Ansätzen gesucht, wie Arbeit und früherer Ausstiegswunsch vereinbar sein könnten.

### Unbekanntes Terrain

Die Westfalen AG in Münster, ein Unternehmen der Chemie- und Energiebranche mit rund 1.200 Mitarbeitern, war eines von sieben Unternehmen, das es wagte, sich auf die-

ses unbekannte Terrain zu begeben. Unbekannt, weil man nicht wirklich weiß, was denken die älteren Mitarbeiter über ihre berufliche Situation und was erwarten sie vom Arbeitgeber.

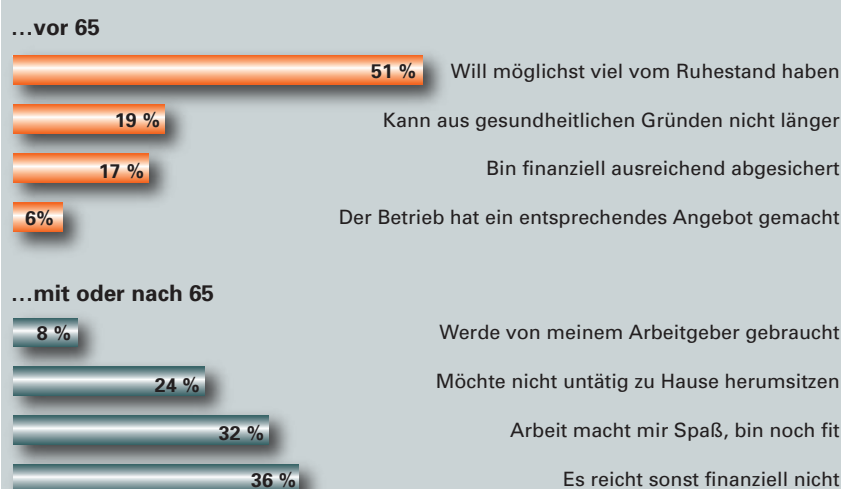
Doch auch für ein Traditionsunternehmen im eher mittelständischen Umfeld wird es zukünftig weniger Chancen geben, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen, was sich bereits jetzt in der deutlich nachlassenden Bewerberzahl für die kaufmännischen Ausbildungsplätze zeigt. Die Leitungsebene ist der Überzeugung, dass gerade die älteren Wissensträger unverzichtbar für die zukünftige Firmenentwicklung sind.

Zusammen mit der externen Begleitung der GOM wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, das eine Mitarbeitergruppe im Fokus hatte und gleichzeitig zentrale betriebliche Akteure einbezog. In einem vorgeschalteten Strategieworkshop wurde beschlossen, dass nicht allein der Personalbereich agieren kann, sondern die Führungsbereiche aktiv einbezogen werden müssen, einerseits als Betroffene und andererseits als Mitgestalter. Als Zielgruppe wurden Führungskräfte im Alter ab 50 Jahren anvisiert. (Tab. 1)

Es zeigte sich bald, dass dies keine leichte Aufgabe für die Initiatoren war. In vielen persönlichen Gesprächen mit älteren Führungskräften wurde das Thema ausgebreitet und für die Mitwirkung geworben. Die Antwort fiel oft sehr ähnlich aus: „Ich weiß nicht, was das bringen soll, ich bleibe doch bis 65!“ Entweder war also die Hypothese falsch, dass viele gerne früher aussteigen möchten, oder man traute sich nicht, sich mit seinen wahren Vorstellungen gegenüber dem Personalbereich zu outen – was durchaus nachvollziehbar wäre.

Es folgte eine Serie von vier Veranstaltungen mit der Zielgruppe. In der gemeinsamen Kommunikation über das Älterwerden in der Arbeit stand die Rolle als Führungskraft und Mitgestalter zunächst im Vordergrund. Es wurden Vorschläge zusammen getragen, wie es den eigenen (älteren) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen möglich werden könnte, dauerhaft bei der Westfalen AG zu arbeiten. (Tab. 2)

Abb.: Gründe für den Rentenbeginn...



Quelle: Christoph von Rothkirch: Einstellungen älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt; 905 befragte Beschäftigte (45+) in 24 Unternehmen in NRW, 2006

**Tab. 1: Mitten-im-Job: Workshops bei der Westfalen AG**

Termin	Veranstaltung	Inhalte
Februar 08	Auftakt-Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Erwartungen</li> <li>• Demografische Entwicklungen</li> <li>• Daten Westfalen AG</li> </ul>
März 08	Workshop I: „Erkennen“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen für die WAG</li> <li>• Ältere Beschäftigte und Produktivität</li> <li>• Anreize früher/später Ausstieg</li> <li>• Arbeitsfähigkeitsindex</li> </ul>
April 08	Workshop II: „Handeln“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsansätze für die WAG</li> <li>• Längerer Verbleib (Wollen)</li> <li>• Arbeitsfähigkeit (Können)</li> <li>• Wissenstransfer</li> </ul>
Juni 08	Workshop III: „Bewerten“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen</li> <li>• Ablauf der WS</li> <li>• Handlungsvorschläge</li> <li>• Wissenstransfer bei der WAG</li> <li>• Weiteres Vorgehen</li> </ul>

Das Gespräch über andere offenbarte gleichzeitig die enge Verflechtung mit der eigenen Situation. Es war keinesfalls bei allen klar, dass sie bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten würden, zumal es sich auch um Teilnehmer handelte, die sich durchaus einen früheren Ausstieg würden leisten können.

Ein Teilnehmer zum Beispiel wollte „...noch einmal nach Norwegen segeln, bevor ich dafür zu alt bin“. In der Vergangenheit kamen solche Anliegen nicht zur Sprache. Präzedenzfälle gab es ebenso wenig. So ist es wenig verwunderlich, dass zum Beispiel der Vorschlag eines Kontingents unbezahlten Urlaubs für Ältere gemacht wurde. Dies deutet an, dass vor allem auch Flexibilisierungsmöglichkeiten seitens der Beschäftigten ein wesentlicher Bindungsfaktor sein können, was nicht zuletzt das Ausloten flexibler Ausstiegsszenarien in Verbindung mit dem Wissenstransfer an die Nachfolgenden zeigte.

Die Westfalen AG ist sich bewusst, dass die Workshops nur ein erster Schritt in die richtige Richtung gewesen sein können. Auch werden nicht alle Vorschläge der Führungskräfte umsetzbar sein. Es ist ein Prozess, der sich in den nächsten Monaten und Jahren entwickelt und zu dem noch weitere Bausteine gehören werden. Während der Durchführung der Workshops wurde der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie für die chemische Industrie in Deutschland

abgeschlossen, der auch für die Westfalen AG gilt. Die Vereinbarungen des Tarifvertrages und die Erkenntnisse der Workshop-Reihe werden die Basis zur Entwicklung einer Gesamtstrate-

gie zum Umgang mit den demografisch bedingten Veränderungen in der Belegschaft sein. Es muss gelingen, dies zusammen mit und nicht nur für die älteren Beschäftigten zu tun. Über die Mitten-im-Job-Workshops wurde der Dialog miteinander eröffnet und das demografische Thema jenseits der Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze in der Produktion oder betrieblicher Gesundheitsprogramme überhaupt erst hoffähig gemacht. In allen anderen am Projekt beteiligten Unternehmen waren ähnliche Effekte zu beobachten. Es traten auch kritische Situationen ein, da beide Seiten – Personalverantwortliche wie auch Beschäftigte – nicht auf routinierte Handlungsmuster oder bewährte Konzepte zurückgreifen konnten. Mit den Perspektiven für ein längeres Berufsleben wurde Neuland betreten, in dem erst eine gemeinsame Kommunikationskultur und Vertrauensbasis aufgebaut werden musste.

**Tab. 2: Vorschläge der Mitarbeiter aus den Workshops**

Feld	Thema	Vorschläge
Zeit	Arbeitszeitkonten	• Langzeiturlaub auf Basis Lebensarbeitszeitkonto
	Flexibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontingent unbezahlter Urlaub für Ältere</li> <li>• Teilzeitarbeit für Ältere ermöglichen</li> <li>• „Zeitarbeitspool“ mit Ehemaligen</li> <li>• flexiblere Arbeitszeiten (für Mütter und Väter)</li> <li>• Betriebliche Kinderbetreuung</li> </ul>
	Rente	• „Rente auf Probe“
Arbeit	Nachfolge	bei Führungskräften: Nachfolgeregelung zirka 1/2 Jahr <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Probezeit“ für Nachfolger</li> <li>• Übergang des alten Stelleninhabers in eine niedrigere hierarchische Ebene ermöglichen</li> <li>• Spezialaufgaben/Projekte</li> </ul>
	Ergonomische Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Arbeitsplatzgestaltung fördern</li> <li>• Überprüfung der Lichtverhältnisse (berücksichtigen: Ältere haben höheren Ausleuchtungsbedarf)</li> </ul>
Kompetenz	Organisatorische Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heimarbeitsplätze für Ältere</li> <li>• Job-Sharing (z.B. Ältere + Jüngere beide auf Teilzeit, bei nicht-leitender Tätigkeit)</li> <li>• Spezialaufgaben für Ältere/65+/Altersteilzeitler (Berater-/Projekt-Know-how nutzen)</li> </ul>
	Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Förderung der Mitarbeiter auch ab 45 (Weiterbildung, Laufbahn)</li> <li>• Kursangebote für Ältere (z.B. neue Technologie/Software)</li> </ul>
Gesundheit	Vorsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Gesundheitsvorsorge ausbauen</li> <li>• Vorsorge-Urlaub und -Untersuchungen für Ältere (z.B. über Krankenkassen) – 2 Tage Sonderurlaub</li> </ul>

## Internet-Tipp

Das Projekt „**Mitten-im-Job – Perspektiven für ein längeres Berufsleben**“ soll in den nächsten Monaten fortgeführt werden. Es ist geplant, institutionelle und branchenbezogene Multiplikatoren zu gewinnen sowie Change Agents zu qualifizieren, die in der Lage sind, dieses Konzept in weiteren Unternehmen umzusetzen.  
[www.mitten-im-job.de](http://www.mitten-im-job.de)

## Standort bestimmen

Aber dass seitens der Beschäftigten Bedarf besteht, sich damit auseinander zu setzen, zeigte das überbetriebliche Angebot der Mitten-im-Job-Workshops beim Verband „die Führungskräfte“ in Köln. Der Verband, der bundesweit rund 20.000 Mitglieder hat, wovon ein Großteil sich in der zweiten Berufshälfte befindet, erarbeitete ein Angebot für Führungskräfte 45+. Es wurden zwei Workshop-Tage in sechswöchigem Abstand konzipiert.

Workshop I: Standortbestimmung

- Beruflicher und persönlicher Entwicklungsweg
- Arbeitssituation/Potenziale/Fach- und Führungskompetenzen
- Chancen und Wege für Entwicklungsperspektiven

Workshop II: Zukunftsgestaltung

- Identifikation persönlicher Einflussfaktoren
- Individuelle Zielfindung
- Kollegiale Beratung: Aktionsradius, Handlungsmöglichkeiten

Die Werbung in der Verbandszeitschrift hatte in kürzester Zeit zur Folge, dass es nicht allein bei einer 10-köpfigen Teilnehmergruppe blieb, sondern parallel eine zweite Workshop-Gruppe stattfand. Und das trotz eines Teilnehmerbeitrages, der aus eigener Tasche bezahlt wurde.

Weshalb nun waren die zwischen 45- und 55-jährigen Führungskräfte gekommen? Nach eigenen Aussagen suchten sie nach Klärung für sich selbst („Gedanken sortieren“, „über den Tellerrand schauen“, „mehr Selbstbestimmung“, „grundlegend

was ändern“) und ganz besonders das Gespräch mit anderen in ähnlicher Situation – und zwar außerhalb des betrieblichen Umfeldes. Zum Teil sollten über Austausch und Vergleich konkret anstehende Entscheidungen befördert werden – unter dem Motto: „Ich darf nicht zu lange warten.“ Hinsichtlich ihrer Vorstellungen zum Berufsausstieg war eine große Bandbreite vertreten, von „Mitte 50 will ich so weit sein“ bis hin zu „ich kann mir vorstellen bis 70 zu arbeiten“. Wobei diejenigen, die eher länger arbeiten wollten, Veränderungen in Art und Umfang der Arbeit umsetzen wollten.

Der Verband „die Führungskräfte“ wird das Workshop-Programm zur Standortbestimmung und Zukunftsgestaltung für ältere Führungskräfte in sein laufendes Programm integrieren. Denn gerade dieses auf Freiwilligkeit basierende Beispiel zeigt, dass Menschen in der zweiten Berufshälfte nach neuer Orientierung suchen. Haltungen und Werte verändern sich, was auch die Studie von Ralf Brinkmann zur berufsbezogenen Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer aus dem Jahr 2007 zeigt. Mit dem Alter wurden signifikant niedrigere Werte für die älteren Arbeitnehmer in mehreren Dimensionen gefunden:

- Wettbewerbsorientierung als Wille, besser zu sein als andere und Herausforderung zu suchen
- Statusorientierung als Bestreben, durch berufliche Erfolge Geltung zu erlangen
- Engagement als hohe Arbeitsleistung und auch die Wertschätzung der Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen

Der Gesamtwert über alle Dimensionen zeigte jedoch keinen Unterschied zwischen Jüngeren und Älteren in der berufsbezogenen Leistungsmotivation. Das bedeutet, dass sich nur einzelne Motive verschieben und nicht grundsätzlich behauptet werden kann, dass Ältere weniger leistungsmotiviert seien. Seitens der Personalverantwortlichen gilt es also auf diese veränderte Motivlage einzugehen und gemeinsam mit den älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass diese sich eine längere Berufszeit auch wirklich vorstellen können.