

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-1-59

# Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen

## Erste Ergebnisse einer qualitativen Branchenerhebung

Die deutsche Wirtschaft sucht nach Fachkräften. Jedoch scheinen Beschäftigte im Alter 50plus in der Planung der Personalentwicklung der Unternehmen bisher keine große Rolle zu spielen. Damit die Potenziale dieser Frauen und Männern genutzt werden können, müssen sie weiterhin beruflich herausgefordert werden, neue Aufgaben übernehmen und Führungspositionen besetzen können. Ihre Perspektive wird im Folgenden anhand einer Untersuchung in Betrieben der chemischen Industrie näher betrachtet. Es erscheint notwendig, ein neues Leitbild für die Karriere 50plus zu schaffen – auch als Antwort auf den Fachkräftemangel. Dieses hat Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung, stärkt aber auch die Eigenverantwortung.

CHRISTIANE DEBLER, CORNELIA LEUNIG, JULIA OSTERWALD, UTE SCHLEGEL

### 1 Ausgangssituation

In der gesamtdeutschen chemischen Industrie beträgt der Anteil der Beschäftigten zwischen 40 und 49 Jahren 27,1 %, zwischen 50 und 59 Jahren 27,8 %, und 5,9 % der Beschäftigten sind 60 Jahre und älter. Zusammengenommen stellt die Altersgruppe 50plus also gut ein Drittel der Beschäftigten (33,7 %). Das Durchschnittsalter der Belegschaften in der chemischen Industrie liegt bei 42,8 Jahren (BA 2017).

Damit ist ein erheblicher Belegschaftsanteil bereits älteren Jahrgangs, zugleich müssen die Menschen – auch als Folge der „Rente mit 67“ – länger arbeiten. Um ein Ergebnis unserer Studie vorwegzunehmen: In den Betrieben ist dennoch zu beobachten, dass die früheren Anreize für ein vorzeitiges Ausscheiden älterer Beschäftigter nachwirken und zu Erwartungshaltungen führen, weiterhin möglichst früh auszusteigen. Festsustellen sind aber auch weiterhin fehlende Strategien zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und zur Personalentwicklung für die Zielgruppe 50plus, obwohl die in der chemischen Industrie abgeschlossenen Demografietarifverträge einen Paradigmenwechsel zu längeren Erwerbsbiografien eingeleitet und die Entwicklung von Karriereangeboten auch für Ältere angeregt haben (Latniak et al. 2010). Die Sozialpartner haben sich früh darauf verständigt, dass ein geringes Durchschnittsalter der Beschäftigten kein Kriterium zur Sicherung

der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sein soll, sondern die differenzierte Förderung der Fähigkeiten aller Beschäftigten Ziel und Anliegen einer demografiegerechten Personalpolitik werden muss (BDA 2003 S. 16).

Dagegen lässt sich in vielen Unternehmen noch das traditionelle Verständnis einer „lebensphasenorientierten Personalarbeit“ beobachten, das auf den Lebensphasen „Ausbildung – Etablierung im Beruf – Weiterentwicklung – Karriere – Austritt“ aufbaut und dem Anspruch alters- und altersgerechten Arbeitens oft nicht gerecht wird. Zeitgemäßer – und den demografieorientierten tariflichen Regelungen in der Chemiebranche adäquat – wäre es, wenn sich die betriebliche Gestaltung an Lebensereignissen orientieren würde, die individuell und vor allem zu unterschiedlichen Zeitpunkten die jeweiligen Berufswege prägen, also nicht einfach am kalendarischen Alter festgemacht werden können. Das würde flexible Lösungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Themen Weiterbildung und Karriere, Gesundheit und Prävention sowie den Wissenstransfer und den Austausch von Erfahrungen erfordern (Rump et al. 2016).

Eine der Ausgangsüberlegungen der diesem Beitrag zugrunde liegenden Studie war die Vermutung, dass die Beschäftigten der Altersgruppe 50plus aus dem Fokus der Personalentwicklung rücken: Sie dürften sich nicht mehr wahrgenommen fühlen und sich in der Personalentwicklung nicht mehr ausreichend berücksichtigt sehen. Ähnliche Aussagen treffen Köttendorf und Richter (2017, S. 8).

Zur Entwicklung geeigneter Gegenstrategien und Unterstützungsangebote bedarf es einer Analyse der Bedingungen und Faktoren, die die Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppe 50plus positiv oder negativ beeinflussen. Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) haben daher im Dezember 2015 das auf drei Jahre angelegte Projekt „KarisMa – Karriere 50plus – Mit Erfahrungen punkten!“<sup>1</sup> gestartet, um die Grundlagen für ein neues Leitbild der Karriere 50plus in der Chemiebranche zu legen. Das Projekt hat das Ziel, fördernde und hemmende Faktoren in der Personalentwicklung aufzuzeigen und Voraussetzungen zur Verbesserung ihrer weiteren Entwicklungsmöglichkeiten zu eruieren.

In diesem Beitrag werden erste ausgewählte Ergebnisse vorgestellt.<sup>2</sup> Nach einer kurzen Betrachtung der Voraussetzungen und Bedingungen in der chemischen Industrie werden im Folgenden die der Erhebung zugrunde liegenden Forschungsfragen benannt und die Erhebungsmethodik angesprochen. Im zweiten Abschnitt werden Befragungsergebnisse vorgestellt und mit charakteristischen Zitaten<sup>3</sup> aus den Interviews illustriert, damit die Zielgruppe im Original zu Wort kommt. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit und der Ableitung von Gestaltungsanforderungen an die Handelnden auf der betrieblichen und tariflichen Ebene.

In der hier relevanten Bestandsaufnahme, die den ersten Projektschritt darstellte, sollte anhand von qualitativen Interviews die Situation von Frauen und Männern im Alter 50plus im Prozess ihrer (Personal-)Entwicklung erfasst werden, um mittels ihrer Expertise Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Ist die Verlängerung der Erwerbsbiografien im Bewusstsein der älteren Beschäftigten und der verantwortlichen Führungskräfte angekommen und wird das in der Unternehmensführung als Gestaltungsauftrag angenommen?
- Orientieren sich die Beschäftigten weiter an frühen Erwerbsausstiegen? Wie empfindet diese Generation den Paradigmenwechsel?
- Wie sind Unternehmen und hier insbesondere der Bereich Human Resources auf das Älterwerden der Belegschaft eingestellt?

- Welche Potenziale könnten genutzt werden und wie ist die Bereitschaft zur Weiterentwicklung in dieser Zielgruppe ausgeprägt?

Diese Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht. Dabei erfolgte keine vollständige Transkription der Einzelinterviews, sondern eine sequenzielle inhaltliche Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse über ein festgelegtes Kategoriensystem (in Anlehnung an Mayring 2002), wobei eine Kombination von deduktiven und induktiven Verfahren zur Anwendung kam.

Es gelang, einen relevanten Teil der Beschäftigtenlandschaft der chemischen Industrie abzudecken. Befragt wurden 155 Beschäftigte aus insgesamt zwölf Unternehmen,<sup>4</sup> davon waren 103 weiblich und 52 männlich, das Durchschnittsalter betrug 54 Jahre. Pro Unternehmen wurden im Minimum drei, maximal 26 Beschäftigte befragt. Dabei wurde versucht, Frauen und Männer mit verschiedener Berufsausbildung, Betriebszugehörigkeit und Tätigkeit und unterschiedlichem privatem Umfeld sowie Beschäftigte aller Hierarchiestufen gleichermaßen zu berücksichtigen.<sup>5</sup> Die Befragung ist auf ein großes Interesse seitens der Unternehmen und beider Sozialpartner gestoßen.

Die offene Herangehensweise leitfadengestützter Einzelinterviews mit z. T. narrativen Elementen gestattete es, eine Fülle an Informationen zu diversen Aspekten zu erhalten, die im folgenden Abschnitt näher aufgeschlüsselt werden.

---

## 2 Arbeiten 50plus im Spiegel der Zielgruppe

*Bedeutung und Stellenwert des Lebensalters:* „Jedes Alter sollte förderungswürdig sein und von der Personalentwicklung berücksichtigt werden!“ So lautet die Meinung einer Interviewten (Fremdsprachensekretärin, 52 Jahre), die typisch für die Situation in den Unternehmen zu sein scheint. Obwohl die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten

---

1 Das Entwicklungsprojekt KarisMa wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

2 Der BAVC und die IG BCE begleiten das Projekt. Frauen und Männern im Alter 50plus sollen Chancen aufgezeigt werden, und sie sollen im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung bei gleichzeitiger Stärkung der Eigenverantwortung unterstützt werden.

3 Ausgewählt wurden Zitate als Belege für Auffassungen, die gemäß Auswertung von mindestens drei Vierteln der Interviewten getroffen wurden und die auch die Mehrzahl der einbezogenen Hierarchiestufen abdecken.

4 Mit zwei Ausnahmen agieren alle Projektbetriebe im globalen Maßstab und haben an den Standorten mehrere Tausend Beschäftigte. Alle Unternehmen sind mitbestimmt.

5 48 % der Befragten hatten keine Führungsfunktion und waren Beschäftigte aus den unterschiedlichen administrati-

nicht am Alter festzumachen ist, gibt es doch konkrete Anzeichen für eine Stigmatisierung in den Unternehmen. Die Mehrzahl der Interviewten gibt an, ab einem Alter von 50 bis 55 Jahren im Unternehmen als „alt“ wahrgenommen zu werden. Als Gründe dafür werden die Nachwirkungen von Frühverrentungsmodellen (wie z. B. der Altersteilzeit) genannt. In der genannten Altersspanne spüren die Interviewten zudem erstmals eine deutliche Altersdifferenz zu den jüngeren Beschäftigten.

Gefragt, ob in ihren Unternehmen Beschäftigte wegen ihres Alters diskriminiert werden, antworten die Interviewten zwar mit „nein“, verweisen jedoch darauf, dass der Fokus der Diversity-Konzepte in den Unternehmen vor allem in der Vielfalt der Kulturen gesehen wird und weniger in der Altersvielfalt. Die Befragten beobachten auf der einen Seite einen steigenden Altersdurchschnitt, auf der anderen Seite stellen sie fest, dass sich die Leistungsbewertung verändert und Förderung sowie Personalentwicklung mit dem Überschreiten des 50. Lebensjahres abgenommen hätten. Sie empfinden dies als Ausgrenzung und Anerkennungsdefizit.

Die betrieblichen Rahmenbedingungen manifestieren in dieser Gruppe das Gefühl, ab 50 schon an einem Wendepunkt zum beruflichen Ausstieg zu sein. Unter diesem Eindruck wird das Alter nach wie vor mit Einschränkungen verbunden. Dieser betriebliche Umgang mit älteren Beschäftigten widerspricht neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, wonach es für eine substanziell nachlassende kognitive Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter keine belastbaren Befunde gebe, während sich im Gegenteil sogar die Verbesserung bestimmter Fähigkeiten nachweisen lasse, z. B. hinsichtlich kognitiv-kristalliner und sozialer Funktionen (Falkenstein/Wild-Hall 2009; Köttendorf/Richter 2017; Stamov-Rossnagel 2011). Auch die Tatsache verlängerter Erwerbsbiografien steht einer Altersstereotypisierung diametral entgegen.

*Genderaspekte und Gleichstellung:* Gefragt nach der optimalen Zusammensetzung von Teams spricht sich die Mehrzahl der Befragten für divers zusammengesetzte Teams aus, also für eine gute Durchmischung von Alter, Geschlecht und kulturellem Background der Teammitglieder. Ihrer Einschätzung nach schaffen es vor allem alters- und kulturell gemischte Teams, die jeweiligen Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder auszugleichen und für ein harmonisches „Wir-Gefühl“ zu sorgen. Neben den demografischen Merkmalen spielt die Diversität hinsichtlich unterschiedlicher Qualifikationen eine große Rolle. Durch interdisziplinäres Fachwissen können sich die Mitarbeitenden gegenseitig ergänzen und einen ganzheitlichen Lernprozess anregen – so die Überzeugung der Interviewten. Erwähnenswert ist, dass die Befragten Teamdiversität vor allem dann als erstrebenswert erachten, wenn die Struktur der bereits existierenden Teams eher homogen war.

In vielen Bereichen wird noch immer eine stark männlich geprägte Führungskultur wahrgenommen. Nach wie

vor scheint die sogenannte „gläserne Decke“<sup>6</sup> vorhanden zu sein. In anderen Bereichen wird jedoch die Diskriminierung qua Geschlecht als überwunden geschildert. Gleichzeitig gibt es aber in der Zielgruppe nur wenige Frauen in Führungspositionen. Dies wird zum Teil mit fehlender Qualifikation oder mangelhafter Vereinbarkeit von Beruf und Familie begründet. Es wird aber auch das Durchsetzungsvermögen von Frauen dieser Generation dafür verantwortlich gemacht: „Frauen müssen sich viel stärker beweisen!“ (Chemielaborant, 59 Jahre) Außerdem fehle es an weiblichen (Rollen-)Vorbildern.

*Rollenmuster und Karriere:* Obwohl sie heute unterschiedliche Partnerschafts- und Familienmodelle leben, sind die Befragten von den tradierten Rollenmustern und -modellen beeinflusst, unter denen sie aufgewachsen sind. Einige der interviewten Führungsfrauen in der Altersgruppe 50plus haben keine Kinder oder verharren in Teilzeitkarrieren. Jene älteren Frauen, die nicht in Führungspositionen arbeiten, haben oft eine Karriere vermieden oder abgebrochen, um für die Kinder zu sorgen. „Ich habe mich selber immer zurückgenommen“, bringt es eine der Interviewten (Personalreferentin, 56 Jahre) auf den Punkt. In den letzten Jahren wurde eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht. Diesen Wandel hat die Zielgruppe miterlebt und nutzt zum Teil die neuen gesetzlichen Möglichkeiten, wie etwa die Elternzeit oder die Unterstützung bei der Pflege.

Frauen sind dennoch immer noch mehrfach belastet, das wird auch in den Interviews deutlich. Arbeiten sie in Vollzeit, fühlen sie sich zum Großteil überlastet: „Die Freizeit kommt mehr als kurz“ (Industriemeisterin, 53 Jahre). Aber auch positive Bewertungen wie: „Ich gönne mir die freie Zeit, das bringt Lebensqualität“ (Mathematisch-technische Assistentin, 53 Jahre) machen deutlich, dass diese weibliche Generation sich durchaus um eine bessere Work-Life-Balance bemüht und alte Verhaltensmuster abzulegen bereit ist.

*Befürchtungen und Ängste der Zielgruppe:* Die Zielgruppe begrüßt Veränderungen wie beispielsweise Globalisierung und Digitalisierung, scheint aber in Sorge zu sein, dass zu häufige Änderungen in den Betriebsstrukturen die Identität „verwaschen“ und damit das Gefühl, in einer großen „Betriebsfamilie“ beschäftigt zu sein, verloren geht.

---

ven Bereichen, Laboren sowie aus der Produktion, darunter auch Schichtarbeitende. Bei den befragten Führungskräften war die Mehrheit mit Personalverantwortung auf den unteren und mittleren Leitungsebenen tätig. Nur acht Befragte gehörten der oberen Managementebene unmittelbar unter dem Vorstand an.

6 Die „gläserne Decke“ beschreibt das Phänomen, dass hochqualifizierte Frauen in ihrer Karriere an unsichtbare Grenzen stoßen und keinen Zugang ins obere Management erhalten (vgl. BMFSFJ 2013, S. 129). Der Begriff wurde in den 80er Jahren in den USA geprägt.

Das Interesse an beruflicher Weiterentwicklung ist zwar hoch, allerdings nimmt es mit zunehmendem Alter ab. Das liegt zum einen in der Angst begründet, dass die eigentliche Arbeitsaufgabenerfüllung darunter leidet und zu wenig Zeit für die Regeneration der Arbeitskraft bleibt. Zum anderen werden Vorbehalte in der Haltung der Unternehmen erkannt, die sich von der Weiterbildung Jüngerer eine größere „Restnutzzeit“ versprechen. Darüber hinaus wirkt sich die geringere Affinität zu IT-gestützten Weiterbildungstools nachteilig für die Älteren aus.

Die Interviewten würden häufig gern deutlich vor 67 Jahren flexibel aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Das führt dann schnell zu der Frage: „Was muss ich tun, um so schnell wie möglich rauszukommen?“ (Bürofachangestellte, 59 Jahre) Das erfordert einerseits Rahmenbedingungen und individuelle Lösungen für flexible Ausstiege, andererseits die Stärkung der Motivation durch interessante Aufgaben und Herausforderungen, um Anreize für längeres Arbeiten der Generation 50plus zu schaffen. „Teilzeit, langsames Ausgleiten in den Ruhestand wäre besser für den Übergang, allerdings ist das eine Kulturfrage – dafür fehlt noch die Einstellung – individuell und organisational.“ (Abteilungsleiter, 54 Jahre) Außerdem haben die bisherigen Ausstiegsmodelle den Wissenstransfer zu wenig im Blick.

*Entwicklungsmöglichkeiten:* Eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen sowie global im Konzern wird von den Befragten als wichtige Herausforderung beschrieben. Die Mitarbeit in progressiven Geschäftsfeldern bestärkt sie in dem Gefühl, durch die Anwendung fachlichen Know-hows Prozesse weiter voranbringen zu können. Das aktive Sich-Einbringen ins Unternehmen wird als notwendig betrachtet, um den eigenen Qualitätsanspruch an die zu leistende Arbeit zu erfüllen. Gleichzeitig ist den Befragten bewusst: Es kann zu Überforderung führen, wenn ihr Engagement sowie die Notwendigkeit zum Erwerb des Lebensunterhalts mit zunehmender Arbeitsverdichtung einhergehen. „Immer weniger Personal mit immer komplexeren Aufgaben, dies macht die Leute kaputt.“ (Chemikant, 52 Jahre)

Die Befragten haben erkannt, dass das Bestreben, sich weiter zu entwickeln, am besten im Dialog mit der Personalentwicklung und den Führungskräften auszuhandeln ist. Hier wird mehr Eigeninitiative notwendig sein, da die Erwartungen an die Zielgruppe vonseiten der Personalentwicklung andere sind als gegenüber jüngeren Beschäftigten. „Es frustriert, wenn man 130 Prozent leistet und trotzdem keine Karriereschritte mehr macht!“ (Projektleiter, 54 Jahre) Deshalb müssen die persönlichen Ambitionen, eine Führungsposition zu besetzen, deutlich vermittelt werden. Gerade Frauen fällt dieses aber in der Regel schwer, auch weil ihnen gegenüber keine Offenheit für eine solche Entwicklung signalisiert wird: „Schade, dass man mit 50 mit Kleinigkeiten das Gefühl vermittelt bekommt, dass es bereits in Richtung Ruhestand geht, und dabei hat man doch noch so viele Jahre vor sich!“ (Bürokauffrau, 54 Jahre)

Der klare Fokus bei innerbetrieblichen Auswahlprozessen liegt auf den so genannten „High Potentials“. Dieses spiegelt sich in den Instrumenten der Personalentwicklung und deren Angeboten wider. Der Weg auf der Karriereleiter endet derzeit mit 40 bis 45, spätestens aber mit 50 Jahren: „Frauen 50plus haben so viel Kraft, aber leider werden sie abgehängt“, so die Aussage einer technischen Assistentin (52 Jahre).

Ein zielgruppenspezifisches Portfolio müsste stärker auf die Qualifikationen speziell der Frauen, aber auch der Männer 50plus eingehen und den Nutzen von bereits besuchten Seminaren aufzeigen. Lernsettings sollen sich an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen, die nach eigenen Angaben „anders“ lernt. Die Zielgruppe wünscht sich einen fachlichen Austausch im Arbeitsumfeld und den Dialog in einer offenen und konstruktiven Arbeitsatmosphäre. Wichtig ist ihr außerdem, dass Arbeitsinhalte frei gestaltet werden können. Äußern Mitglieder der Zielgruppe konkrete Weiterentwicklungswünsche, dann gehen die erwünschten Veränderungen meist von ihrem bisherigen Lebenslauf aus. Die Befragten stellen dann ganz konkrete Ansprüche an die inhaltliche Ausrichtung der weiteren Karriereschritte und klare Anforderungen hinsichtlich der Gestaltungsspielräume (Arbeitszeit, Arbeitsort).

Gleichzeitig gibt es Faktoren, die die Realisierung solcher Wünsche erschweren. So werden interessante, zur Profilierung geeignete Projekte in den Augen der Befragten vor allem an Jüngere vergeben. Außerdem sind die Personalentwicklungs-Tools, z. B. die Auswahlverfahren, ebenfalls auf diese zugeschnitten. Eine Befragte resümiert: „Man wird nicht mehr in Betracht gezogen, die Karrierepfade sind frühzeitig verschlossen und intransparent.“ (Betriebswirtin, 50 Jahre) Solche Einschätzungen wie auch fehlende Zeitressourcen (zusätzlich zur zunehmenden Arbeitsverdichtung) konterkarieren das persönliche Engagement.

Ist das Interesse an Weiterentwicklung und Weiterbildung weniger ausgeprägt, erklären die Befragten dies damit, dass sie sich gut aufgehoben und angekommen fühlten sowie geeignete Positionen für eine weitere Entwicklung in der Hierarchie nicht existierten. Hier würden sich Karriereberatungen und Bilanzworkshops empfehlen, um neue Modelle beruflicher Laufbahnen zu entwickeln und für berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten jenseits klassischer Karrierewege zu werben. Ein solcher Ansatz ermöglicht ein lebenslanges Lernen und erlaubt es insbesondere älteren Beschäftigten, die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei betrieblichen Veränderungen einzusetzen und sich einzubringen.

Die Zielgruppe wünscht sich, dass ihre Potenziale und Erfahrungen bei Entscheidungen mit einbezogen werden. Strategien zur Weiterbildung für Ältere sollten neue Lernräume durch Mentoring und Netzwerke oder Ähnliches erschließen, die an ihre Kompetenz anknüpfen und ein individualisiertes Herangehen unter Berücksichtigung der Vita ermöglichen sowie relativ „produktionsnah“ erfolgen.

„Aufbauprogramme fehlen, sonst nimmt man mehrmals die gleichen Tools wahr.“ (Bürokauffrau, 54 Jahre)

*Das Karriereverständnis der Zielgruppe:* Aus der Befragung wird deutlich, dass die Angehörigen der Generation 50plus eine sehr breit gefächerte Vorstellung von Karriere haben. Die persönliche Entwicklung ist ihnen wichtiger als der Aufstieg in der Hierarchie – und sie wünschen sich, dass sich diese Auffassung auch allgemein durchsetzt.

Die Karrieredefinition hat sich häufig im Laufe der Berufsbiografien der Befragten von einem klassischen Karrierebegriff des Aufstiegs zu einem breiten Karriereverständnis hin entwickelt, was Ausdruck von höherer Zufriedenheit, Selbstsicherheit und Eigenreflexion ist. Beruflicher Erfolg definiert sich für sie weniger über Führungs- und damit Machtpositionen als über die Übernahme von Verantwortung, Engagement und die Freude an der Aufgabe und im Team. „Wichtiger wäre Karriere als Wellenbewegung zu begreifen; mit Auszeiten und gleitendem Übergang, auch um Ältere beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.“ (Diplomkaufmann, 53 Jahre)

Das Umfeld und die Wertschätzung durch die Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten werden als sehr wichtig bewertet. Diese differenzierte Sicht auf Karriere-möglichkeiten fördert die Motivation und senkt die Frustration der Zielgruppe im fortgeschrittenen Lebensalter.

*Führung als Hebel für Ressourcenaktivierung:* Die Zielgruppe formuliert klare Anforderungen an die Führung und, damit verbunden, an die Führungskräfte. „Sehr wichtig ist kein Overload an Informationen. Ausreichende Informationen für das Tagesgeschäft müssen vorhanden sein. Hier liegt die Verantwortung bei den Führungskräften. Informationen werden zur Holpflicht, aber es wird immer schwieriger, sie zu finden.“ (Chemielaborantin, 59 Jahre)

Neben dem erforderlichen Fachwissen betrachten die befragten Beschäftigten soziale Kompetenz als eine unabdingbare Voraussetzung für eine gute Führung. Dazu müssen Vorgesetzte Führung als ihre vorrangige Aufgabe begreifen und die Möglichkeit erhalten, diese auszuüben und auszugestalten. Die Interviewten wünschen sich, dass neue Leitbilder entwickelt werden, damit eine Art von Diversity verinnerlicht und gelebt wird, die auch der demografischen Entwicklung Rechnung trägt.

Besondere Bedeutung messen die Befragten den sozialen Kompetenzen bei der Auswahl von Führungskräften bei, das heißt, dass diese bewusster nach ihren Führungsfähigkeiten ausgewählt werden sollten. Dazu gehört auch eine gezieltere Vorbereitung auf die Führungsposition und eine längere Begleitung dieses Prozesses. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie Respekt als Unternehmenswert bejahen und vorleben.

Hinsichtlich weiblicher Führungskräfte wird angemerkt, dass sich Frauen in der Regel stärker beweisen müssten als Männer. Ob Frauen gleichbehandelt werden, sei vor allem von ihrem Platz auf der Karriereleiter abhän-

gig. Häufig würden sich Frauen im eigenen beruflichen Aufstieg ausbremsen, indem sie zu wenig forderten und nicht am „Ball“ blieben, wenn es um weitere Karriereschritte gehe.

Wichtig ist den meisten Interviewten ein gutes, respektvolles, vertrauensvolles Arbeitsklima, in dem Leistung gefordert, aber in keinem Zusammenhang zum Alter gesehen wird und in dem es als unangebracht gilt, versteckte Anspielungen auf das Alter zu machen. Als ein weiterer wichtiger Faktor wird eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung genannt, die jedoch nur gemeinsam mit den Beschäftigten gefunden werden sollte.

*Wertschätzung:* Lob, Anerkennung und Wertschätzung werden – neben dem Feedback aus dem Team und von Kundinnen und Kunden – vor allem von den Führungskräften erwartet. „Mit Lob tun sich die Führungskräfte schwer. Da ist noch Luft nach oben!“ (Chemielaborantin, 59 Jahre) Auch hier scheint es Verbesserungspotenziale zu geben, etwa in der persönlichen Übermittlung der Wertschätzung, wobei eine Wertschätzung, die sich rein monetär ausdrückt, als unzureichend empfunden wird.

Führungskräfte prägen als Vorbilder die Unternehmenskultur und sind damit für das Miteinander der Generationen entscheidend. Wenn sie dabei auf die Lebenserfahrung und die Kompetenz älterer Beschäftigter zurückgreifen, so wirkt das wie eine Initialzündung und hat nicht nur Wertschätzung, sondern auch Respekt vor deren Lebensleistung zur Folge.

Es gäbe zahlreiche Veränderungsmöglichkeiten, um eine stärkere Mitwirkung der älteren Beschäftigten zu realisieren: von ihrer Einbindung in Entscheidungsprozesse über die Möglichkeit, ihr erworbenes Know-how z. B. in Mentoringprogrammen an Jüngere weiterzugeben, bis hin zu Programmen für *senior experts*, Gesprächskreisen und Netzwerken. Das könnte im Sinne einer alter(n)sgerechten Personalentwicklung neue Karrieremöglichkeiten bis zum endgültigen Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen, würde allerdings ein neues Verständnis von Karriere jenseits des klassischen Aufstiegs voraussetzen. Zu deren Akzeptanz und Etablierung wird Zeit, Bewusstseinsbildung sowie *good will* der Führungskräfte benötigt.

---

### 3 Schlussfolgerungen

Unter Bezug auf die vier im ersten Abschnitt aufgeworfenen Fragen lassen sich die folgenden ersten Schlussfolgerungen ziehen.

*Längere Zeit der Erwerbstätigkeit als Gestaltungsauftrag:* Die Herausforderungen durch den demografischen Wandel und die wachsende Gruppe älterer Beschäftigter sind zwar erkannt und es gibt diesbezüglich durchaus einige Initiativen in den Unternehmen, allerdings stellen

sowohl die Interviewten als auch die betrieblichen Sozialpartner Defizite in der Umsetzung fest. Den Unternehmen ist die demografische Entwicklung aufgrund vorliegender Altersstrukturanalysen bekannt und auch die Beschäftigten wissen, dass sie länger arbeiten müssen und können. Frauen und Männer um die 50 werden in der Personalentwicklungsplanung aber sehr selten berücksichtigt, wie die Interviews bestätigen: „Das Potenzial liegt brach, es könnte noch besser gehoben werden.“ (Betriebsrätin, 58 Jahre) Gleichzeitig berichten Personalleitungen und Betriebsräte bereits über einen Fachkräftemangel, sodass in Zukunft nicht mehr im gleichen Maße wie bisher auf gut ausgebildete Frauen und Männer verzichtet werden kann.

In den untersuchten Unternehmen fehle es an entsprechenden Signalen, die in der Zielgruppe ankommen: „Ich wünsche mir ein verbessertes Zutrauen in unsere Zielgruppe. Die Botschaften sind zwar formuliert, aber sie kommen nicht an. Das führt zu widersprüchlichen Signalen“ (Veterinärmediziner, 55 Jahre) – und damit letztendlich zu Demotivation bei den älteren Beschäftigten. Nach Aussagen der Interviewten werden noch immer einzelne Beschäftigte mit 55 oder 57 Jahren aus den Unternehmen verabschiedet und somit bestehe, in den Worten eines Interviewten, „das Problem im Umlegen des Schalters – bisher konnte man immer früher aussteigen, damit fehlt der Blick bis 67.“ (Abteilungsleiter, 55 Jahre) Und ab einem Alter von 57 bzw. 58 Jahren werde auf entsprechende Angebote für den Ausstieg gesetzt, und das insbesondere dann, wenn betriebliche Veränderungen anstünden. Hier müsste entsprechend gegengesteuert werden, und es müssten eindeutige Botschaften gesendet werden: Einzelfälle frühzeitigen Ausstiegs bedeuten keine Abkehr vom Ziel der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und damit keine Abkehr vom Paradigmenwechsel.

*Überholte Denkmuster:* „Alter ist eine höchst individuelle Sache!“ (Industriekauffrau, 53 Jahre) und „Mit 50 ist man ein Dino“ (Techniker, 51 Jahre) – in diesen Zitate wird die ambivalente Situation in den Unternehmen und bei der Zielgruppe selbst deutlich. Individuell setzt das Gefühl, alt zu sein, deutlich später ein als in der betrieblichen Realität. In den meisten Interviews wird das 50. Lebensjahr als „Schallmauer“ empfunden, ab dem die Älteren betrieblich in eine geringere Sichtbarkeit abtauchen und in der Personalentwicklung kaum noch Chancen erhalten.

Eine alter(n)sensible, demografiegerechte Personalpolitik braucht eine Personalentwicklung jenseits kalenderischer Altersbetrachtung, muss Stereotypen entgegenwirken und die Fähigkeiten von Beschäftigten nicht nur differenziert betrachten, sondern vor allem auch individuell fördern (Köttendorfer/Richter 2017, S. 26).

*Einstellung der Personalabteilungen zum Älterwerden:* In Zukunft wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch davon abhängen, die Arbeit stärker nach alterns- und altersspezifischen Gesichtspunkten zu gestalten. Betriebliche Weiterbildung, die Vereinbarkeit von

Beruf und Familie, Gesundheit und Prävention, Wiedereinstiegsangebote nach Erwerbsunterbrechung sind Gestaltungsaufgaben der Arbeitgeber und Betriebsräte (vgl. BAVC/IG BCE 2016).

In den gegenwärtigen Erwerbsbiografien verdichten sich bestimmte Lebensereignisse wie Karriere, der Erwerb von Wohneigentum und die Familiengründung auf eine bestimmte „Rush Hour des Lebens“ zwischen 30 und 40 Jahren. Ab 50 hingegen haben viele Beschäftigte zusätzliche Ressourcen. Notwendig ist es, Arbeit und Leben in den Lebensphasen in Balance zu bringen und Lebensereignis bezogen zu agieren. Dazu bedarf es Optimierungsstrategien.

Eine bedarfsgerechte Qualifizierung und Entwicklung von Frauen und Männern ab 50 Jahren würde es ermöglichen, dass diese ihre Kompetenzen und Erfahrungen stärker einbringen. Beginnend mit einer individuellen Karriereplanung beispielsweise mittels jährlicher Planungsgespräche müssten auch die betrieblichen Rahmenbedingungen in den Blick genommen werden. Zusätzlich wäre eine entsprechende Förder-, Führungs- und Kommunikationskultur in den Unternehmen erforderlich, und berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten jenseits klassischer Karrierewege wären zu entwickeln. Nur indem Personalverantwortliche, Betriebsräte und die Zielgruppe für die Themen lebensphasenorientierter Personalentwicklung sensibilisiert und die vorhandenen Ressourcen gut qualifizierter und aufstiegsbereiter Frauen und Männer sichtbar gemacht werden, könnte ein wirksamer Beitrag zur Sicherung der Fachkräfteentwicklung geleistet werden.

*Bereitschaft zur Weiterentwicklung in dieser Zielgruppe:* In den Interviews wurde deutlich, dass die Zielgruppe ihre Expertise einbringen möchte, eine große Verbundenheit mit ihren Unternehmen und eine hohe Loyalität besitzt. Im Gespräch weisen die Befragten auf ihre hohe Leistungsbereitschaft und -motivation hin, zugleich monieren sie aber auch, dass diese nicht mehr in vollem Umfang abgerufen und (nicht nur monetär) honoriert wird. Außerdem fehlen Konzepte, die die zunehmende Arbeitsverdichtung und die Alterung der Belegschaften in einen Zusammenhang bringen.

Überwiegend gaben die Interviewten an, dass „man im Unternehmen mit Mitte 50 bereits zum alten Eisen gehört“ (Chemielaborantin, 51 Jahre). Die Zielgruppe 50plus wird nach Meinung der Interviewten danach nur noch eingeschränkt in Auswahlprozesse für Führungspositionen einbezogen. Die innerbetrieblichen Auswahlprozesse sind stark auf andere Zielgruppen, vor allem auf *high potentials*, fokussiert. Veränderungswünsche und berufliche Ziele sind durchaus vorhanden, aber es fehlen die Angebote: „Keiner glaubt, dass man mit 50 noch Karriere machen möchte.“ (Mathematisch-technische Assistentin, 53 Jahre)

Eine stärkere Sensibilisierung und Offenheit im Umgang mit diesem Thema erfordert neue Experimentierräu-

me. Partizipativ ausgerichtete Personalentwicklungskonzepte, in denen die Beschäftigten ihre weitere Entwicklung aktiv mitgestalten können, sind notwendig. Neue Gestaltungsräume sind zu erschließen und zum Bestandteil der Unternehmenskultur und der Unternehmensführung zu machen (BMAS 2016).

Innovative Lösungen alterssensibler Personalentwicklung und demografiegerechter Arbeitsgestaltung zu finden und diese tarifrechtlich, betrieblich und individuell auszuloten – das ist der Weg zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, zur Verbesserung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit (Badura et al. 2016). ■

## LITERATUR

- Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.)** (2016): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin
- BA (Bundesagentur für Arbeit)** (2017): Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Bereich Chemie und Pharma, Stichtag: 31.12.2015, <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html>
- BAVC/IG BCE (Bundesarbeitgeberverband Chemie/Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie)** (2016): Arbeiten und Leben in Balance – gemeinsame Grundsätze des BAVC und der IG BCE. Neue Herausforderungen in einer veränderten Arbeitswelt, Hannover/Wiesbaden
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)** (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)** (2016): Weißbuch „Arbeiten 4.0“, Berlin
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)** (2013): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht, Berlin
- Falkenstein, M. / Wild-Wall, N.** (2009): Einfluss arbeits- und lebensstilbezogener Faktoren auf die kognitive Leistungsfähigkeit, in: Freude, G. / Falkenstein, M. / Zülch, J.: Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts „PFIFF“, Dortmund
- Köttendorf, N. / Richter, G.** (2017): Alle in eine Schublade? – Altersstereotype erkennen und überwinden, hrsg. von der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin

- Latniak, E. / Voss-Dahm, D. / Elsholz, U. / Gottwald, M. / Gerisch, S.** (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen, Abschlussbericht, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Mayring, P.** (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel
- Rump, J. / Kreis, L.-M. / Wilms, G. / Zapp, D.** (2016): Was Sie von King Kong, Maja und Flipper lernen können. Werteorientierte Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik, hrsg. vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz
- Stamov-Roßnagel, Ch.** (2011): Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter: Elemente einer umfassenden Förderstrategie, in: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente, Bonn, S. 57–64

## AUTORINNEN

**CHRISTIANE DEBLER**, stellvertretende Geschäftsführerin beim Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V., verantwortlich für den Bereich Soziale Sicherung, Sozialrecht; Mitglied der Steuerungsgruppe des Projektes KarisMa.

@ [christiane.debler@bavc.de](mailto:christiane.debler@bavc.de)

**CORNELIA LEUNIG**, Bundesfrauensekretärin der IG Bergbau, Energie und Chemie, Leiterin der Abteilung Frauen/Gleichstellung; Mitglied der Steuerungsgruppe des Projektes KarisMa.

@ [cornelia.leunig@igbce.de](mailto:cornelia.leunig@igbce.de)

**UTE SCHLEGEL**, Dr., Bereichsleiterin für Qualifizierungsförderung bei der QFC GmbH in Hannover. Arbeitsschwerpunkte: Personalpolitik, Personalentwicklung, Chancengerechtigkeit und Fachkräftesicherung im demografischen Wandel; Leiterin des Projektes KarisMa.

@ [ute.schlegel@qfc.de](mailto:ute.schlegel@qfc.de)

**JULIA OSTERWALD**, freie Redakteurin mit Arbeitsschwerpunkt auf gewerkschaftlichen Themen. Sie ist hauptsächlich für die IG BCE und deren Periodika tätig und unterstützt das Projekt KarisMa redaktionell.

@ [julia.osterwald@igbce.de](mailto:julia.osterwald@igbce.de)