



Angelika Gaßmann (Hg.)

# Offboarding

Fach- und Führungskräfte  
verlassen die Organisation

Angelika Gaßmann (Hg.)

Offboarding

Fach- und Führungskräfte verlassen die Organisation

LAMBERTUS



Laden Sie dieses Buch kostenlos auf Ihr Smartphone, Tablet und/oder Ihren PC und profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen:

- **kostenlos:** Der Online-Zugriff ist bereits im Preis dieses Buchs enthalten
- **verlinkt:** Die Inhaltsverzeichnisse sind direkt verlinkt, und Sie können selbst Lesezeichen hinzufügen
- **durchsuchbar:** Recherchemöglichkeiten wie in einer Datenbank
- **annotierbar:** Fügen Sie an beliebigen Textstellen eigene Annotationen hinzu
- **sozial:** Teilen Sie markierte Texte oder Annotationen bequem per E-Mail oder Facebook

**Aktivierungscode:** agob-2022

**Passwort:** 4408-0037

### Download App Store/Google play:

- **App Store/Google play** öffnen
- Im Feld **Suchen Lambertus+** eingeben
- **Laden** und **starten** Sie die **Lambertus+ App**
- Oben links den Aktivierungsbereich anklicken um das E-Book freizuschalten
- Bei **Produkte aktivieren** den **Aktivierungscode** und das **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern

### PC-Version:

- Gehen Sie auf **www.lambertus.de/appinside**
- **Aktivierungscodes** oben anklicken, um das E-Book freizuschalten
- **Aktivierungscode** und **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Wenn Sie Zusatzfunktionen wie persönliche Notizen und Lesezeichen nutzen möchten, können Sie sich oben rechts mit einer persönlichen E-Mail-Adresse dafür registrieren
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern



Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:  
Lambertus-Verlag GmbH – Tel. 0761/36825-24 oder  
E-Mail an [info@lambertus.de](mailto:info@lambertus.de)



**Angelika Gaßmann (Hg.)**

## **Offboarding**

**Fach- und Führungskräfte  
verlassen die Organisation**

**L**AMBERTUS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Alle Rechte vorbehalten**

© 2022, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau  
[www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)

**Umschlaggestaltung:** Nathalie Kupfermann, Bollschweil

**Druck:** Elanders GmbH, Waiblingen

ISBN: 978-3-7841-3350-8

ISBN ebook: 978-3-7841-3351-5

# Inhalt

<b>Geleitwort .....</b>	<b>7</b>
<i>Andreas Kruse, Heidelberg</i>	
<b>Vorwort .....</b>	<b>10</b>
<i>Robert Bachert</i>	
<b>Einführung .....</b>	<b>13</b>
<i>Angelika Gaßmann</i>	
<b>1 Die Perspektive der Übergangsforschung.....</b>	<b>17</b>
<i>Anna Wanka, Barbara Stauber</i>	
<b>2 Der Übergang Erwerbsleben – Ruhestand als Gestaltungsaufgabe für Unternehmen .....</b>	<b>59</b>
<i>Angelika Gaßmann, Sina Kesselhut</i>	
<b>3 Wie Organisationen den „gesunden“ Übergang fördern können .....</b>	<b>83</b>
<i>Andreas Zimmer</i>	
<b>4 Danke, das war’s! – Wertschätzung und Übergang am Ende des Berufslebens.....</b>	<b>99</b>
<i>Georg Lämmlin</i>	
<b>5 Rolle der Scham – Vermeidung, Verdrängung des Themas .....</b>	<b>116</b>
<i>Stephan Marks, Angelika Gaßmann</i>	
<b>6 Abschied vom Erwerbsleben .....</b>	<b>137</b>
<i>Petra Hinderer</i>	
<b>7 Sich regen bringt Segen .....</b>	<b>162</b>
<i>Cornelia Coenen-Marx</i>	

<b>8 Praxisbeispiel: Workshop für Betroffene und Personalverantwortliche im Unternehmen .....</b>	<b>172</b>
<i>Dirk Sichelschmidt, Angelika Gaßmann</i>	
<b>9 Praxisbeispiel Organisationsentwicklung .....</b>	<b>191</b>
<i>Angelika Gaßmann</i>	
<b>10 Praxisbeispiel „Anlauf nehmen zum Aufhören“ .....</b>	<b>213</b>
<i>Herbert Knops, Angelika Gaßmann</i>	
<b>11 Sich einen Reim darauf machen .....</b>	<b>228</b>
<i>Angelika Gaßmann, Verena Rolli</i>	
<b>Die Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>263</b>
<b>Die Herausgeberin.....</b>	<b>269</b>



## Geleitwort

*Andreas Kruse, Heidelberg*

Der Übergang von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand ist als Entwicklungsmöglichkeit und zugleich als Entwicklungsaufgabe zu deuten. Eine Entwicklungsmöglichkeit bietet er insofern, als er der Person neue Handlungsoptionen eröffnet, die ihrerseits als „neu gewonnene Freiheit“ gedeutet werden. Als eine Entwicklungsaufgabe ist er insofern anzusehen, als sich die Person in Teilen neu orientieren, mithin seelisch-geistige Flexibilität zeigen muss, damit die produktive, kreative Anpassung an die neue Lebensphase gelingt.

Dieser Übergang stellt sich interindividuell unterschiedlich dar. Zunächst sind die Rahmenbedingungen zu nennen, unter denen der Übergang vollzogen wird: Die finanziellen Ressourcen, die gesundheitlichen Ressourcen, die Frage, ob der Übergang selbstbestimmt ist oder von außen erzwungen wurde. Mit der letztgenannten Bedingung ist nicht das gesetzlich definierte Renteneintrittsalter gemeint – denn auch in dessen Rahmen kann der Übergang durchaus selbstbestimmt gestaltet werden. Gemeint ist vielmehr der mögliche Druck, der von dem Unternehmen oder der Institution ausgeht und dem oder der Mitarbeitenden bedeutet, dass man sich schon vor Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters von ihr bzw. ihm trennen möchte, trennen wird. Unter einer solchen Rahmenbedingung kann der Übergang in den Ruhestand deutlich erschwert sein, weil er möglicherweise von tiefen Selbstzweifeln im Hinblick auf die beruflichen Leistungen begleitet ist. Und auch wenn die Aussage getroffen wurde, dass sich bei Erreichen des Renteneintrittsalters der Übergang in den Ruhestand selbstbestimmt gestalten lasse (wenn sich nämlich die Person ausreichend auf diesen „Wendepunkt“ einstelle), so darf doch nicht übersehen werden, dass manche das gesetzliche Renteneintrittsalter eher

als einen „Oktroi“ denn als ein Tor zu neuen Freiheiten im Sinne von Handlungsoptionen deuten.

Damit ist auch schon angedeutet: Für die Art und Weise, wie der Übergang in den Ruhestand und schließlich der Ruhestand selbst gestaltet werden, kommt der inneren Vorbereitung auf diesen Wendepunkt eine hervorgehobene Bedeutung zu. Zu dieser gehören die Reflexion über das Spektrum an außerberuflichen Interessen, zudem die Reflexion über die selbstbestimmte (autonome) Gestaltung der freien Zeit. Es tritt schließlich die Reflexion über die Gestaltung der Beziehungen zu den engsten An- und Zugehörigen hinzu.

Es ist für die Erhaltung des psychischen Gleichgewichts in der Phase des Übergangs und unmittelbar danach wichtig, dass die Person diese Reflexionen nicht erst nach Austritt aus dem Beruf vornimmt, sondern schon viele Monate vor diesem. Aus diesem Grunde ist es auch als Aufgabe von Unternehmen und Institutionen anzusehen, in die Bildungsprogramme für Mitarbeitende (übrigens: aller Altersstufen!) Angebote zu integrieren, die darauf zielen, den genannten Reflexionsprozess anzustoßen und zu begleiten. Dabei sollte eines nicht in Vergessenheit geraten: Auch wenn die nachberufliche Zeit eine Lebensphase „neu erworbener Freiheiten“ bildet, so ist damit nicht gesagt, dass sich die Person völlig frei von Aufgaben, Verpflichtungen und inneren Bindungen macht. Was ist damit gemeint?

Das Erleben von Sinn und von Stimmigkeit stellt sich in dem Maße ein, in dem das eigene Leben in den Dienst von etwas gestellt wird, seien es die wichtigsten Bezugspersonen (An- wie auch Zugehörige), sei es der Verein, der Verband, die Kirchengemeinde, die Kommune, sei es eine Idee, sei es die Gesellschaft, seien es Schöpfung und Welt. Was ich damit andeuten möchte: die Person sollte sich auch um des Sinn- und Stimmigkeitserlebens willen an etwas binden, das zum Engagement anregt.

Hier können uns die Arbeiten des Wiener Arztes und Psychologen Viktor E. Frankl (1905–1997) bedeutende Anregungen geben. Man denke nur an dessen Aussage „Die Frage ist falsch gestellt, wenn wir nach dem Sinn des Lebens fragen. Das Leben ist es, das Fragen stellt“, oder an die Aussage „Die Aufgabe wechselt nicht nur von Mensch zu Mensch – entsprechend der Einzigartigkeit jeder Person – sondern auch von Stunde zu Stunde, gemäß der Einmaligkeit jeder Situation“, dann wird einmal mehr deutlich, was gemeint ist, wenn ich hier von Reflexion spreche: Welche Fragen stellt das Leben an mich? Was kann ich für das Leben tun, auch wenn ich nicht

mehr im Berufsleben stehe? Und: Kommt irgendwann ein Zeitpunkt, zu dem ich die wahrzunehmende Aufgabe ändere, eine neue Aufgabe suche?

Die Engagementbereitschaft vieler alter Menschen findet ihr Motiv sicherlich auch in diesen beiden Fragen.

Das vorliegende Buch verfolgt das Ziel, Anstöße zur Reflexion über die spezifische Gestaltung der neu gewonnenen Freiheit zu geben und auf diesem Wege Leserinnen und Leser zu ermutigen, die vor ihnen liegende Lebensphase als eine große Chance zu deuten: für das eigene seelisch-geistige Wachstum wie auch für die An- und Zugehörigen sowie für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit. Dabei werden verschiedenartige Methoden der Reflexion über die persönliche Zukunft beschrieben und Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Person andere Menschen und den öffentlichen Raum befruchten kann.

Den Ausgangspunkt der hier entfalteten Argumentation bildet ein Ressourcenansatz des Alters: Kognitive, emotionale, motivationale und sozialkommunikative Ressourcen, die in früheren Lebensjahren entwickelt wurden (sei es im Beruf, in der Familie, in der Freizeit), sollten auch weiterhin genutzt werden, wenn Kompetenz, Lebensbindung und Lebenszufriedenheit erhalten werden wollen. In welchen Bereichen und in welchem Umfang diese genutzt werden, ist von Person zu Person unterschiedlich; und hier sollten auch keinerlei Normen oder Gebote aufgestellt werden. Nur sollte man nicht die Empfehlung des Theologen, Arztes und Musikers Albert Schweitzer (1875–1965) übergehen, die da lautet: „Lass dir ein Nebenamt, in dem du dich als Mensch an Menschen ausgibst, nicht entgehen. Es ist dir eines bestimmt.“

Ich wünsche dem wertvollen und mit hohem Engagement der Autorinnen und Autoren verfassten Buch den verdienten Erfolg.

Heidelberg, im Juli 2021  
*Andreas Kruse*



# Vorwort

*Robert Bachert*

Die demografische Entwicklung hin zu einer alternden Gesellschaft und damit zu alternden Belegschaften ist keine Neuigkeit mehr. In Deutschland wird das Verhältnis der „inaktiven“ Bevölkerung ab 65 Jahren zur gesamten Erwerbsbevölkerung von 47,31 % auf 62,11 % im Jahr 2030 ansteigen (Statista 2020). Prognosen gehen davon aus, dass es im Jahr 2030 bereits 73,89 % sein werden (ebd.). Im Jahr 2018 gaben 31 % der mittelständischen Unternehmen an, in den nächsten 3 bis 20 Jahren eine Fortführung des Unternehmens durch eine Nachfolge anzustreben (Eckert 2019). Zahlen für die Nachfolge im Topmanagement der Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche liegen nicht vor, dürften jedoch vergleichbar sein.

Der Wechsel in der Unternehmensspitze ist, so unsere Erfahrung als Dachverband in der Diakonie, für die Einrichtungen mit Risiken behaftet. Vordergründig scheint es dabei die Frage zu sein, ob entsprechend qualifizierte Führungskräfte auf dem umkämpften Bewerbermarkt zu finden sind. Gleichwohl erleben wir in der Begleitung der Einrichtungen, dass im Übergang der Führungsverantwortung Tücken und Fallstricke lauern, die zu zeitweisen Krisen in den Unternehmen führen können.

Der Wechsel an der Spitze zieht oft weitere Veränderungen auf den Führungsebenen darunter nach sich, die ihrerseits für Unruhe und Ungewissheiten sorgen können. Aber selbst, wenn sich wenig ändert, loten Führungskräfte und Mitarbeitende in dieser Phase ihre Position gegenüber der neuen Führungskraft aus. Leistungen und Verhalten von Mitarbeitenden

werden unter den neuen Vorzeichen dann möglicherweise anders bewertet als früher. Die Zusammenarbeit im Unternehmen kann sich durch einen Wechsel an der Unternehmensspitze also erheblich wandeln. Aus diesem Grund ist der Prozess von den Aufsichtsgremien professionell zu begleiten. Er beginnt bei der Auswahl des neuen Topmanagements, geht über die Begleitung der Einarbeitung bis hin zur institutionalisierten Regelarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Leitungsgremium. Bis sich die emotionale Lage im Unternehmen wieder beruhigt und die Kooperation eingespielt hat, vergeht einige Zeit.

Auch für die Gehenden selbst ist der Übergang in den Ruhestand nach jahrzehntelangem Engagement häufig belastend. Nicht nur, weil mit den geburtenstarken Jahrgängen eine Generation in den Ruhestand geht, die einen wesentlichen Beitrag zum Auf- und Ausbau und der Qualität der Unternehmen geleistet hat und sich damit stark mit der Arbeit identifiziert. Damit sind ausdrücklich nicht nur Angehörige des Topmanagements und Führungskräfte gemeint. Gerade bei wertorientierten Unternehmen der Diakonie und Caritas gilt es daher einen gelungenen, wertschätzenden Übergang zu gestalten.

Der Eintritt in den Ruhestand ist planbar. Ein frühzeitiges, professionelles Übergangsmanagement schafft den Gestaltungsraum, um sorgfältig die anstehenden Veränderungen sowohl für die Organisation wie für die Gehenden zu gestalten. Risiken, die mit dem Übergang verbunden sind, können so minimiert werden.

Mit diesem Fachbuch ist gelungen, den Übergang gleichermaßen aus den Perspektiven Mensch wie Unternehmen in den Fokus zu nehmen. Theoretische Erkenntnisse aus der Übergangsforschung, der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie auch der Personalentwicklung schaffen eine fundierte Grundlage. Praxisbeispiele aus dem Beratungs- und Trainingskontext zeigen, wie die Umsetzung gelingen kann. Eine Alleinstellung nimmt das Fachbuch in seiner Darstellung der Perspektive der Gehenden, ihren Emotionen und Bedürfnissen ein. Durch die Beiträge zur Scham im Übergang und der Analogie zu Trauer und Sterben, wird ein tiefes Verständnis für die Bedeutung des Übergangs für die Betroffenen geschaffen. Wie eine grundlegende Anerkennung für die berufliche Tätigkeit und Lebensarbeitszeit in den Unternehmen gestaltet werden kann, ist nicht nur für wertorientierte Unternehmen ein Muss.

## Vorwort

Es lohnt sich, das vorliegende Buch zu studieren und daraus Inspirationen und Erkenntnisse für die Umsetzung in den unterschiedlichen Feldern der Unternehmensführung, Personalentwicklung, Beratung und Training zu gewinnen.

Stuttgart, im August 2021

*Dr. Robert Bachert*

# Einführung

*Angelika Gaßmann*

Ich kann mich noch gut daran erinnern. Am Abend eines Seminartages, im Garten der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg entspann sich eher zufällig ein Gespräch zwischen einem Teilnehmer und mir. Er erzählte mir, dass er in zwei oder drei Jahren in den Ruhestand gehen möchte. Seit seiner Zivildienstzeit sei er im Unternehmen, habe dort Karriere gemacht und sei nun seit über 15 Jahren Vorstand. Er habe in der Zeit viel bewegt. Das Unternehmen stehe gut da, wirtschaftlich solide und fachlich anerkannt. Alles Gründe, um durchaus mit Stolz auf das Geleistete zu blicken, dachte ich. Mit dem, was dann aus ihm herausbrach, hatte ich nicht gerechnet.

Er fühle sich im Stich gelassen bei dem, was ihn jetzt umtreibe. Er wisse nicht, wie es ihm jetzt gelingen könne, gut loszulassen. Wer würde all das übernehmen, was er seit Jahren mit hohem Engagement in Bewegung halte? Und wie solle es funktionieren, bei dieser Arbeitsbelastung auch noch die eigene Nachfolge zu planen und zu organisieren? Ich spürte, wie sehr er es sich wünsche, dass ihn jemand entlastet. Aber, so sagte er, das interessiere niemanden im Unternehmen. Immer wenn er seinen Abschied thematisieren würde, bekäme er dieselben Reaktionen: „Das ist doch noch so lange hin, bis du gehst.“ „Du wirst doch sicher noch länger bleiben, ohne deinen Job kannst du doch gar nicht sein!“ Auf eine bestimmte Art hätten sie sogar recht. Der Job habe für ihn immer oberste Priorität gehabt. Und jetzt frage er sich selbst, ob das nicht ein großer Fehler war, alles andere so hintenanzustellen. Er spüre zum Beispiel, wie viel ihm dadurch bei den eigenen Kindern entgangen sei. Auch die Beziehung zu seiner Frau hätte darunter gelitten. „Wir tun so Vieles, wenn jemand neu ins Unternehmen

kommt, aber wenn man nach so vielen Jahren geht, nachdem man seine ganze Energie ins Unternehmen gesteckt hat, gibt es nichts!“

Über diesen letzten Satz musste ich lange nachdenken. Als Personalentwicklerin hatte ich im Unternehmen ein ganzes Repertoire an Instrumenten und Maßnahmen konzipiert und umgesetzt. Einarbeitungspläne, diverse Seminarreihen, Mindeststandards, Traineeprogramme, Einführungstage für neue Mitarbeitende. „Abschiede können wir nicht“, dachte ich.

Der Ausstieg aus dem Erwerbsleben war bislang kein Thema der Personalentwicklung in Unternehmen. Dabei, so könnte man meinen, ist der ruhestandsbedingte Ausstieg, steht das Zeitfenster dafür doch fest, eigentlich planbar. Wieviel schwieriger müssen dann jene Ausstiege für die Betroffenen sein, die durch verhaltens- oder betriebsbedingte Kündigungen oder Krankheit erfolgen. Gleichzeitig kamen mir etliche miterlebte, nicht geglückte Abschiede in den Ruhestand in den Sinn. Hatten wir den Blick immer nur auf die Neuen gerichtet, dafür gesorgt, dass sie gut ins Unternehmen und in ihr Arbeitsfeld hineinflinden und darüber die Gehenden aus den Augen verloren? Und auch bei der Übergabe vom bisherigen zum neuen Stelleninhaber haben wir immer nur danach gefragt, was der Neue braucht und darüber vergessen, dass auch diejenigen, die das Unternehmen verlassen, Bedürfnisse haben? Die Fragen, Emotionen und Bedürfnisse des Gehenden waren, wenn überhaupt, lediglich ein Randthema. Kann es sein, dass wir dem Gehenden so wenig Wertschätzung, Aufmerksamkeit, und Würdigung der Lebensarbeitsleistung entgegenbringen? Erklärt sich damit, weshalb so viel Verunsicherung im Unternehmen beim Wechsel in der Führungsspitze zu beobachten ist? Wo liegt unsere Verantwortung für die Personen im Ruhestand, die kurz nach dem Ende ihres Arbeitslebens häufig orientierungslos wirken und sich offensichtlich nicht immer leicht damit tun, im Neuen anzukommen? Und wo liegen die Risiken auf Seiten der Unternehmen, wenn dieser Übergang nicht gut gelingt?

Zu diesen und anderen Fragen versucht dieses Buch Antworten zu finden. Es befasst sich mit den Herausforderungen, die der Übergang vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase für die Gehenden wie für die Organisation mit sich bringt. Ganz bewusst setzt es damit einen anderen Schwerpunkt, wie es die Fülle an Ratgebern tut, die es ausschließlich als Aufgabe des Einzelnen sieht, wie sie ihren Abschied gestalten und sie mit dem zukünftigen Dasein in Rente zurecht kommen. Dabei kommt der Übergangsforschung und ihren Erkenntnissen eine wesentliche Rolle für ein neues Verständnis und einen anderen Umgang

mit dem Offboarding von Mitarbeitenden zu. Das geschieht mit dem Beitrag von Barbara Stauber und Anna Wanka *Der Übergang in den Ruhestand. Relationale Praktiken und intersektionale Problemlagen zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsphase*.

Im Beitrag von von Sina Kesselhut und Angelika Gaßmann *Offboarding, Ausstiegsmanagement, Demografiemanagement, Übergangsmanagement – Der Übergang Erwerbsleben – Ruhestand als Gestaltungsaufgabe für Unternehmen* geht es um eine Einordnung des Themas im Rahmen des Personalmanagements von Organisationen.

Den Beitrag der Unternehmen für einen „gesunden Übergang in den Ruhestand“ beschreibt Andreas Zimber in *Gesunder Übergang in den Ruhestand*.

Wie die Unternehmenskultur und -ethik ihren Beitrag leisten können, dass am Ende des Berufslebens die Lebensarbeitsleistung von Mitarbeitenden gewürdigt wird, zeigt Georg Lämmlins Beitrag *Danke, das war 's! Wertschätzung und Übergang am Ende des Berufslebens* auf.

In den Beiträgen von Stephan Marks, Angelika Gaßmann, *Rolle der Scham im Übergang Erwerbsleben*, und Petra Hinderer, *Ein gutes Ende nehmen – Abschied vom Erwerbsleben – Perspektiven aus der Arbeit mit Trauernden und Sterbenden*, wird für bislang wenig beachtete Emotionen wie Scham und Trauer im Zusammenhang mit dem Ende der längsten Lebensphase sensibilisiert.

Die Eigenverantwortung der Gehenden in der Gestaltung des Übergangs macht Cornelia Coenen-Marx in ihrem Beitrag *Sich regen bringt Segen* konkret.

Im zweiten Teil des Buchs geben Praxisbeispiele Anregungen für die Gestaltung von Workshops und Beratungsprozessen für Verantwortliche im Unternehmen, Professionelle in Personalentwicklung, Training und Beratung, die sich mit dem Übergang und der Nachfolgeberatung auseinandersetzen:

Dirk Sichelschmidt und Angelika Gaßmann geben Einblick in den Workshop *LosLassen* den Sie gemeinsam konzipiert und mehrfach durchgeführt haben *LosLassen – die Führungsaufgabe, den Abschied, die Übergabe und Neuausrichtung zu gestalten. Workshop für Betroffene und Personalverantwortliche im Unternehmen*.

Wie ein konkreter Beratungsprozess zur Gestaltung der Nachfolge aussieht, zeigt der Beitrag von Angelika Gaßmann *Nachfolge als Strategie und Veränderungsprozess am Beispiel einer Einrichtung der Jugendhilfe*. Ergänzt wird dieser Beitrag durch den Dialog mit Herbert Knops *Anlauf nehmen zum Aufhören* und seiner Perspektive als Gehender.

Der Einsatz von Lyrik und Prosa in der konkreten Begleitung von Menschen im Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand durch Professionelle aus Beratung und Training wird mit einer Fülle von Textbeispielen und methodischen Hinweisen im Beitrag von Angelika Gaßmann und Verena Rolli *Sich einen Reim darauf machen* verdeutlicht.

Für Ihre Hilfe, Unterstützung und Expertise danke ich allen Autorinnen und Autoren, die mit ihren Beiträgen eine Fülle an Zugängen aufgemacht haben, die helfen, dass dieser wichtige Übergang für Gehende wie für die Organisationen wertschätzend und gewinnbringend gestaltet werden kann.

Ein besonderer Dank gilt Silvia Leitz, die für die wichtige Unterstützung am Anfang wie auf den letzten Metern gesorgt haben.

Mosbach, im Herbst 2021  
*Angelika Gaßmann*

# 1 Die Perspektive der Übergangsforschung

## Relationale Praktiken und intersektionale Problemlagen zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsphase

*Anna Wanka, Barbara Stauber*

### 1.1 Einleitung

Unter Übergängen im Lebenslauf verstehen wir soziale Statuswechsel, die sowohl alltagsweltlich eingebettet als auch institutionell reguliert und diskursiv gerahmt sind. In neoliberalen Gesellschaften, in denen die Erwartung, sich stets weiterzuentwickeln (und dabei zu optimieren), stark ist, sind sie omnipräsent und werden entsprechend vielfältig erforscht.

*„Übergänge im Lebenslauf zu erforschen ist sozialtheoretisch wie auch sozialpolitisch von höchster Relevanz. Dass sie derzeit besondere Aufmerksamkeit erfahren, ist unterschiedlichen Entwicklungen geschuldet: der Entstandardisierung und Biografisierung des Lebenslaufs, der erhöhten Aufmerksamkeit für (lebenslange) Bildungsprozesse und Bildungsverläufe, der Reproduktion sozialer Ungleichheiten, den Artikulationen gesellschaftlicher und individueller Unsicherheiten und Ungewissheiten und schließlich den Notwendigkeiten und Vorstellungen der Gestaltbarkeit des Lebenslaufs – besonders an Übergängen“ (Walther et al. 2020, S. 11).*

In Übergängen verändern sich Dinge auf mehreren Ebenen des Sozialen: Es verändern sich Alltagspraktiken und Identitäten, es verändert sich die Art und Weise, wie wir wahrgenommen und adressiert werden – kurz: in welche „Schublade“ wir gesteckt werden –, mit welchen Darstellungen und Bildern wir uns identifizieren (und von welchen wir uns abgrenzen) und wie wir uns wiederum entsprechend zu diesen Repräsentationen und Adressierungen positionieren.

Übergänge stellen – diese Auffassung wollen wir im vorliegenden Beitrag veranschaulichen – dabei nicht einfach *Widerfahrnisse* dar, die Menschen in bestimmten Lebensphasen zustoßen, sondern sie sind sozial hergestellt und gestaltet, und somit auch *gestaltbar*. Nur, weil ein Übergang also ‚immer schon‘ so war, heißt das nicht, dass er immer so sein muss oder sein wird. Diese Gestaltbarkeit zeigt sich in den letzten Jahrzehnten besonders deutlich am Übergang in die Nacherwerbsphase. Nicht nur haben sich die institutionellen Wege in die Rente ausdifferenziert, auch die Bilder des Alter(n)s und der Nacherwerbsphase haben sich radikal geändert – vom wohlverdienten Ruhestand bis hin zum aktiven und produktiven Alter(n) (vgl. Van Dyk & Lessenich 2009). Und die sozialen Realitäten, in denen sich Menschen im Ruhestand wiederfinden, haben sich extrem aufgespreizt: zwischen Lebenslagen, in denen kostspieligen Freizeit-, vor allem Reiseaktivitäten nachgegangen werden kann, und solchen, in denen Menschen Minijobs und andere Gelegenheiten suchen, um eine nicht für den Lebensunterhalt ausreichende Rente aufzustocken. Gleichzeitig sehen sich Menschen, die heute aus dem Erwerbsleben ausscheiden, mit einer „rollenlosen Rolle“, einer Lebensphase ohne klar definierte Anforderungen und Vorbilder, konfrontiert. Fragen wie „Wann kann, soll, muss mein Übergang beginnen, wie lange kann, soll, muss ich ihn hinauszögern?“, „Wann ist mein Übergang gelungen, wann gescheitert – und wer definiert das?“, oder „(Wie) kann ich mich auf die neue Lebensphase vorbereiten?“ beschäftigen Individuen dabei, während Politik und Unternehmen sich fragen (sollten), wie sie den Übergangsprozess bestmöglich unterstützen können.

Im vorliegenden Buchbeitrag wollen wir uns einigen dieser Fragen widmen. Wir werfen dafür zuerst einen Blick auf die soziale Konstruktion des Lebenslaufs und fassen einige der aktuellen wissenschaftlichen Befunde zum Übergang in die Nacherwerbsphase zusammen. Im Anschluss skizzieren wir unsere eigene Forschungsperspektive, nämlich jene des „Doing Transitions“, also der Relationalität und der Gestaltbarkeit von Übergängen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend präsentieren wir

Ergebnisse aus dem empirischen Projekt „Doing Retiring“ (2017–2020), das einer solchen Perspektive folgt, und diskutieren dabei ausgewählte Praktiken des Übergehens sowie Fallstudien von ‚Übergänger:innen (Abschnitt 3). Abschließend fassen wir die Ergebnisse zusammen und geben einen Ausblick für Forschung und Praxis.

## 1.2 Übergänge im Lebenslauf

### 1.2.1 Der Lebenslauf als soziale Konstruktion

In heutigen Gesellschaften wird der Lebenslauf als eine lineare Abfolge von Lebensphasen und Übergängen verstanden. Diese Vorstellung ist keineswegs selbstverständlich oder ‚natürlich‘, sondern ist mit der Institutionalisierung von Bildung, Arbeit und Wohlfahrt im Verlauf des 19. und 20. Jahrhunderts entstanden. Sie hat entsprechende Normen, Werte und Ideale eines ‚normalen‘ Lebensverlaufs hervorgebracht, die auch heute noch Bestand haben. Ein solcher, scheinbar ‚normaler‘ Lebensverlauf besteht dabei aus drei Abschnitten – der Kindheit und Jugend, dem Erwachsenenalter und dem höheren Alter – und bildet, obwohl er bei Weitem nicht (mehr) die statistische Norm repräsentiert, bis heute das Orientierungsmuster für Politik und die Bewertung einzelner Biografien.

Martin Kohli (1985; 2007) nennt die standardisierte und primär an das chronologische Alter gebundene Abfolge von Lebensphasen – und damit den Lebenslauf – sogar das primäre Sozialisationsprogramm unserer Zeit – ohne dabei zu übersehen, dass die damit verbundenen Aspekte („Normalerwerbsbiografie“, „Normalfamilie“) immer nur für einen Teil der Gesellschaft soziale Realität wurden. Konstruiert und abgesichert wird diese Sequenzierung, so die aktuelle Lebenslaufforschung, von impliziten und expliziten Normen und Wissensordnungen, die sich in sozialen Institutionen wie Arbeit, Familie oder Rente, sowie den zugehörigen Organisationen und gesetzlichen Bestimmungen, materialisieren.

Elizabeth Freeman (2010) beschreibt dieses normative Zeitregime, das den Lebenslauf orchestriert, als *Chrononormativität*. Chrononormativität bezeichnet insbesondere (aber nicht ausschließlich) Vorstellungen über den ‚richtigen‘ Zeitpunkt für spezifische Übergänge, etwa dafür, in die Schule zu gehen, eine Familie zu gründen oder in Rente zu gehen.

Diese Vorstellungen manifestieren und stabilisieren sich über rechtliche Regelungen und exekutive Organisation, etwa die an das Lebensalter gekoppelte Schulpflicht und das entsprechende Schulsystem, das Recht, zu heiraten, oder das Rentensystem und das darin verankerte Renteneintrittsalter.

Die eigene Positionsbestimmung in diesem Lebenslauf ermöglicht es, (Lebens-)Ereignissen biografische Bedeutungen zuzuschreiben, Orientierung zu finden – etwa: „Bin ich zu früh oder zu spät ‚dran‘ für diesen Übergang?“ – und Identitäten zu konstruieren. Trotz zunehmender De-Standardisierung verlieren solche Verständnisse eines ‚richtigen Zeitpunkts‘ im Lebenslauf so kaum an individueller und gesellschaftlicher Bedeutsamkeit (vgl. Kohli 2007; Biesta et al. 2010). Die Frage, wann eine Person in Rente gehen sollte, wird also – sowohl von den betroffenen Personen als auch von den Organisationen, in denen sie erwerbstätig sind – vor dem Hintergrund solcher Lebenslaufnormen und ihrer Institutionalisierungen, etwa dem gesetzlichen Renteneintrittsalter, geprägt.

Zunehmend problematisch ist dabei, dass diese Vorstellung eines ‚normalen‘ Lebenslaufs und den darin eingebetteten Übergängen für viele Personen(-gruppen) nicht (mehr) erreichbar ist – ganz abgesehen von der Frage, ob seine Realisierung überhaupt wünschenswert wäre. So basiert diese Idealvorstellung etwa auf einem linearen Verlauf von Schulbildung, Erwerbsarbeit und Ruhestand, die weder Unterbrechungen noch Verzögerungen oder Krisen aufweist, und damit vor allem die männliche, weiße Mittelschicht abbildet. Für Frauen war die derart imaginierte ‚Normalbiografie‘ dagegen aufgrund von Kindererziehung und anderen Sorgearbeiten nie die Norm (Ostner 1987).

Wir können also festhalten, dass der Lebenslauf, „seine“ Lebensphasen und die Übergänge zwischen ihnen in hohem Maße konstruiert und kontingent, also sozial, kulturell und historisch gewachsen und hervorgebracht sind und somit immer auch anders sein und verändert werden können. Mit einem solchen Verständnis von Lebenslauf und Lebensphasen als kontingentem Phänomen stellt sich die Frage, wie die Dinge so geworden sind, wie wir sie heute vorfinden. Wie ist also die Nacherwerbsphase bzw. der sogenannte „Ruhestand“ entstanden? Wie Martin Kohli (1985) argumentiert, wird die Chronologisierung des Lebenslaufs durch die ab dem 19. Jahrhundert entstehenden altersgeschichteten Systeme öffentlicher Rechte und Pflichten vorangetrieben – im Zivilrecht etwa durch den Code Napoleon mit seinem ausdifferenzierten System von chronologischen

Altersstufen, das bald in andere Rechtsgebiete übernommen wurde. Nicht nur Bürgerrechte wie das aktive und passive Wahlrecht, sondern auch Pflichten (z. B. die allgemeine Schulpflicht), Kosten (etwa für die Fahrt in öffentlichen Verkehrsmitteln) und Schutzregelungen auf dem Arbeitsmarkt (z. B. Verbot von Kinderarbeit) werden seither an das chronologische Alter geknüpft. Kohli nennt jedoch insbesondere das Bildungs- und das Rentensystem als „die organisatorischen Träger der Ausdifferenzierung der wichtigsten Lebensphasen; auf ihrer Grundlage konstituiert sich die Dreiteilung des Lebenslaufs“ (ebd., S. 504).

Die ‚Geburtsstunde‘ der Lebensphase Alter, wie wir sie heute verstehen, kann dabei mit der Einführung des staatlichen Rentensystems festgelegt werden. Sie ist damit die älteste der unter der Bismarck’schen Sozialgesetzgebung eingeführten Institutionen. Das deutsche öffentliche Altersrentensystem wurde als erstes System der Altersabsicherung 1889 als Arbeiterrentenversicherung eingeführt und 1911 auf Angestellte sowie 1972 auf Selbstständige ausgeweitet. Heute sind grundsätzlich alle Arbeitnehmer:innen sowie bestimmte Gruppen von Selbstständigen in Deutschland pflichtversichert. Entsprechend ist die Altersphase in ihrer historischen Entwicklung zu einer im Prinzip erwerbslosen Phase geworden – waren 1895, kurz nach Einführung der Arbeiterrentenversicherung, noch 79 % der 60- bis 70-jährigen Männer erwerbstätig, so waren es 2018 noch 65,5 % der 60- bis 64-jährigen und 21,1 % der 65- bis 69-jährigen Männer (Kohli 1985; Statistisches Bundesamt 2018).

Diese Zahlen machen jedoch bereits die Problematik vieler statistischer Daten deutlich: Sie beziehen sich auf leicht messbare, häufig binäre (z. B. erwerbstätig – nicht erwerbstätig) Kategorisierungen und lassen damit jene Personen außer Acht, die etwa verrentet *und* erwerbstätig sind (man denke an die Vielzahl der Rentner:innen in sogenannten „Minijobs“) sowie die Lebensrealitäten von Menschen, die vom männlichen ‚Normallebenslauf‘, welcher dem Rentenrechnungssystem immer noch zugrunde liegt, abweichen. Welche Befunde haben wir also aktuell tatsächlich über den Übergang in die Nacherwerbsphase?

## **1.2.2 Der Übergang in die Nacherwerbsphase – empirische Befunde**

Den *einen* Weg in die Nacherwerbsphase gibt es nicht – weder, wenn man auf die Menschen blickt, die zu unterschiedlichen Zeiten, mit

verschiedenen Motivlagen und Vorstellungen aus heterogenen Lebens- und Arbeitssituationen übergehen, noch, wenn man auf die Institutionen – allen voran Unternehmen und Systeme der Alterssicherung – blickt, die diesen Übergang rahmen und regulieren.

Eine zentrale Rolle im deutschen Rentensystem spielt dabei die umlagefinanzierte Gesetzliche Rentenversicherung, deren Leistungen etwa Altersrenten, Erwerbsminderungsrenten oder Hinterbliebenenrenten für abhängig Beschäftigte umfassen (Bäcker 2018). Der Eintritt in dieses System ist dabei insbesondere an zwei temporale Einheiten geknüpft, mittels derer Chronormativität institutionalisiert wird: an das chronologische Alter (mindestens 63 Jahre) und an die Dauer der vorherigen Erwerbstätigkeit bzw. Einzahlungsperiode (mindestens 3 Jahre). Die Altersgrenze für den Eintritt in die Regelaltersrente wurde dabei zwischen 2012 und 2029 schrittweise von 65 Jahren auf 67 Jahre angehoben (Seibold 2017) – entgegen der Kritik, dass viele Versicherte, und gerade diejenigen in Berufen mit hoher körperlicher Belastung, somit das Rentenalter gar nicht mehr erreichen würden. Denn schon heute gehen viele Menschen früher in Rente: So lag das faktische durchschnittliche Rentenzugangsalter 2017 bei 61,7 Jahren (Männer) bzw. 61,9 Jahren (Frauen; vgl. Deutsche Rentenversicherung 2018), und das faktische durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter lag noch einmal deutlich niedriger. 2014 wechselten etwa nur ein Drittel der neuen Altersrentner:innen aus einer versicherungspflichtigen Beschäftigung in die Rente, die Mehrheit wechselte aus einer Arbeitslosigkeit oder einem passiven Versicherungsverhältnis (z. B. Hausfrauen mit früher erworbenen Rentenansprüchen, vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2016).

Für die finanzielle Absicherung im Alter spielt das eine bedeutsame Rolle: Die individuelle Rentenhöhe steht in einem Äquivalenzverhältnis zum Arbeitseinkommen im gesamten Lebensverlauf, was bedeutet, dass kurze und/oder brüchige, niedrig entlohnte Erwerbsbiografien zu niedrigen Renten führen. Zusätzlich hat mit der langjährigen deutschen Rentenreform insbesondere seit der Jahrtausendwende ein Paradigmenwechsel hin zu geringeren Rentenniveaus und längerer Beitragsdauer eingesetzt. Die entstehende Versorgungslücke, die – anders als geplant – nicht durch private oder betriebliche Altersvorsorge ausgeglichen wird, trifft insbesondere prekär Beschäftigte, Menschen mit nicht durchgängiger Erwerbsbiografie (z. B. aufgrund von Kinderbetreuung oder Flucht) und Langzeitarbeitslose hart (Bäcker 2018). So ist Altersarmut vor allem ein Thema von Frauen: 2018 waren Frauen etwa mit 16,4 % etwa ein Viertel

häufiger von relativer Einkommensarmut im Alter betroffen als gleichaltrige Männer (12,7 %), und Altersarmut in Westdeutschland (gemessen am jeweiligen regionalen Median) ist verbreiteter als in den ostdeutschen Bundesländern (Statistisches Bundesamt 2018). Nach der OECD-Studie *Renten auf einen Blick* für 2019 beträgt der Gender Gap bei den Rentenansprüchen skandalöse 46 %, was Deutschland zum Schlusslicht aller OECD-Staaten macht (OECD 2020). Aber auch die wachsende Gruppe der älteren Migrant:innen – häufig ebenfalls mit brüchigen und/oder schlecht bezahlten Erwerbsbiografien, sowie im Ausland „verlorenen“ Rentensprüchen – ist überproportional von Prekarität im Alter betroffen: ihre Armutsrisikoquote liegt bei 29,4 %, bei älteren Migrant:innen ohne deutsche Staatsbürgerschaft gar bei 40,2 % (5. Armuts- und Reichtumsbericht 2017).

Das institutionelle Rentensystem in Deutschland ist also nicht nur in der beitragsfinanzierten Grundstruktur, sondern auch in seiner konkreten Ausgestaltung (immer späterer Renteneintritt) extrem erwerbszentriert: es zielt darauf ab, Menschen so lange wie möglich in der Erwerbstätigkeit zu halten, und tut dies vor allem mit finanziellen Anreizen und Abzügen, die zu Altersarmut führen können. Doch häufig ist dieser späte Renteneintritt für die betroffenen Individuen gar nicht möglich, sehen sie sich doch widersprüchlichen institutionellen Anrufungen ausgesetzt: einerseits der staatlichen und versicherungsrechtlichen Maxime, so lange wie möglich in der Erwerbsarbeit zu verbleiben, und andererseits dem unternehmerischen Rational, in dem ältere Arbeitnehmer:innen (eine Kategorie, die bereits mit 45 Jahren ansetzt) wenig geschätzt werden. Dass „Alter“ in Betrieben im Allgemeinen eher negativ konnotiert ist, zeigt etwa eine repräsentative Studie der Europäischen Kommission, nach der Altersdiskriminierung die am häufigsten wahrgenommene Form der Diskriminierung am Arbeitsplatz ist (European Commission 2012). „Altersdiskriminierung ist eine der am stärksten institutionalisierten Formen von Diskriminierung“ (Voss & Rothermund 2019, S. 509). Bereits 1969 prägte Robert Neil Butler dafür den Begriff des „Ageism“, der seither als der dritte großen „-ismus“ hinter Sexismus und Rassismus gilt (Palmore 2001), wobei hier auch noch Klassismus, also die Abwertung bestimmter sozialer Lagen, ergänzt werden muss. Ageism zeichnet sich danach durch drei miteinander zusammenhängende Phänomene aus: (1) Vorurteile gegenüber älteren Menschen, (2) diskriminierende Handlungen gegenüber älteren Menschen und (3) institutionelle Normen und Strategien, um Stereotype aufrecht zu erhalten und Diskriminierung zu erleichtern. Ageism tritt dabei von der Begründung bis zum Ende eines Arbeitsverhältnisses auf: So werden

ältere Menschen seltener eingestellt, weil sie als weniger leistungsfähig, lernfähig und dynamisch eingeschätzt werden, sie werden bei der Personalentwicklung, beispielsweise bei Weiterbildungsmaßnahmen, benachteiligt, und sie werden unabhängig von ihren Fähigkeiten und Wünschen in den Ruhestand geschickt oder gedrängt<sup>1</sup> (Voss & Rothermund 2019).

Trotzdem arbeitet ein wachsender Anteil älterer Menschen über das Regelantrittsalter hinaus. Daten den europäischen Labour Force Surveys (LFS) zeigen, dass deren Anteil zwischen 2002 und 2014 in Deutschland um fast 140 % gestiegen ist (Rhein 2016). Bei etwa zwei Drittel handelt es sich dabei um unselbstständige Arbeit, worunter auch die sogenannten „Minijobs“ fallen: Die Minijob-Zentrale gibt an, dass Ende 2019 in Deutschland mehr als eine Million Menschen im Alter über 65 Jahren eine geringfügige Beschäftigung im gewerblichen Bereich ausübte und weitere 50.000 einem Minijob in Privathaushalten nachgingen. Dementsprechend werfen Forschende, die sich mit dem Übergang in die Rente beschäftigen, aber auch zunehmend die Frage auf, wie dieser Übergang heute überhaupt noch zu fassen ist und ob sich die „Institution Nacherwerbsphase“ nicht überhaupt endgültig überlebt habe (vgl. Naegele & Hess 2018).

Doch auch hier zeigt sich eine soziale Spaltung zwischen privilegierten und benachteiligten Personen: Neben einer größer werdenden Gruppe von Menschen mit niedrigem Bildungsstand und geringem Arbeitseinkommen, die vor allem aus finanzieller Not weiter arbeiten müssen und dies tun, wenn sie gesundheitlich dazu in der Lage sind, steht eine zunehmend wachsende Gruppe höher qualifizierter, häufig männlicher Personen, die aus sogenannten „immateriellen Motiven“, also etwa hoher Identifikation mit der Arbeit oder Spaß daran, weiterarbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die materiellen Anlässe und immateriellen Motive häufig auch ergänzen (Bäcker et al. 2018). Um den Übergang in die Nacherwerbsphase zu flexibilisieren und derartige Mischformen von Arbeit und Ruhestand zu fördern, wurde 2017 das deutsche Flexi-  
rentengesetz eingeführt und reformiert. Dagegen zeigt sich auf Ebene der

---

<sup>1</sup> Diskriminierungstheoretisch ist diese eher praxisnahe Definition anzureichern, denn hinter den (in Alltagssituationen beobachtbaren) Stereotypen stehen machtvolle Wissensordnungen, nach denen bestimmte Setzungen – z. B. leistungsfähig oder nicht – mit bestimmten sichtbaren Merkmalen – z. B. Alter – verknüpft und quasi automatisch und unhinterfragt in Praktiken integriert werden, in denen sie immer wieder aufs Neue vollzogen und damit reproduziert werden. Diese Prozesse sind häufig nicht intentional, was zur Folge hat, dass Diskriminierung nicht an den „bösen Absichten“ auf der einen Seite, sondern immer nur an den Wirkungen auf der anderen Seite festgemacht werden kann.

Arbeitgeber-Organisationen – insbesondere in der Dienstleistungsbranche, wo der Anteil arbeitender Rentner:innen besonders groß ist – noch wenig Anpassung an diese neuen Entwicklungen: „Als Vorgesetzte und Mitarbeitende treffen und verändern sie dort nicht nur nachhaltig Arbeits- und Tätigkeitsabläufe, sondern auch etablierte organisationsinterne Karrieremodelle bzw. -verläufe“ (Naegele & Hess 2018, S. 60).

Doch sind längst nicht alle Personen dazu in der Lage, länger zu arbeiten: Zentrales Motiv, aufzuhören zu arbeiten, ist in Deutschland die mangelnde Gesundheit. Lediglich bei Personen mit hoher Bildung halten sich gesundheits- und rentenaltersbedingte Gründe die Waage. Für Deutschland zeigt sich damit, dass „hoch Qualifizierte gut in der Lage sind, länger zu arbeiten und dies auch wünschen, während ältere Arbeitnehmer mit niedriger Bildung in betrieblichen Kontexten arbeiten, die aufgrund körperlicher und mentaler Belastungen kaum einen Verbleib bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter erlauben“ (Hofäcker et al. 2019, S. 46).

Wie zufrieden Menschen dann rückblickend mit ihrem Übergang in die Nacherwerbsphase sind, hängt dementsprechend auch von oben angeführten Faktoren, wie der gefühlten Freiwilligkeit oder der finanziellen Absicherung, ab. Von der Mehrheit scheint der Übergang jedoch zumindest rückblickend positiv erlebt zu werden: So wurden Befragte der Längsschnittstudie „Transitions and Old Age Potential“ (TOP) gebeten, auf einer 11-stufigen Skala (von 0 =sehr unzufrieden bis 10 = sehr zufrieden) auszudrücken, wie zufrieden sie mit ihrem Übergang waren. Bei jenen Personen, die zwischen 2013 und 2019 begonnen hatten, eine Altersrente oder -pension zu beziehen, war die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Ruhestandsübergang mit acht von zehn Punkten recht hoch. Eine große Rolle spielt für diese subjektive Bewertung aber der Zeitpunkt, zu dem eine Person in Rente geht, und ob dieser Zeitpunkt Chrononormativitätserwartungen entspricht, und dies wird von Männern und Frauen sehr unterschiedlich bewertet: Im Durchschnitt am zufriedensten mit ihrem Übergang waren laut dieser Studie Frauen, die später als erwartet oder zum gewünschten Zeitpunkt in Rente gegangen sind, während bei den Männern diejenigen am zufriedensten waren, die früher als erwartet in den Ruhestand gegangen sind. Generell weist diese Studie darauf hin, dass Frauen und Männer Übergänge vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase unterschiedlich wahrnehmen. So nehmen Frauen den Übergang generell als belastender wahr als Männer (Mergenthaler et al. 2020).

### 1.2.3 Eine ‚Doing‘-Perspektive auf den Übergang in die Nacherwerbsphase

Wie der obige Abschnitt verdeutlicht, haben Forschende bereits viele Erkenntnisse zum Übergang in die Nacherwerbsphase generiert. Häufig jedoch gehen bestehende Studien davon aus, dass dieser Übergang „einfach so“ geschieht und fragen entsprechend danach, wie sich Individuen bestmöglich auf ihn vorbereiten oder mit seinen Folgen umgehen können. Eine ‚Doing‘-Perspektive, wie wir sie im Folgenden skizzieren wollen, nimmt demgegenüber an, dass Übergänge eine aktive Herstellungsleistung sind – sie existieren nicht an sich, sondern werden hergestellt und gestaltet, und sind damit auch *gestaltbar*.

Die „klassische“ Übergangsforschung soll dabei nicht geringgeschätzt werden – sie hat über den gesamten Lebensverlauf eine große Bandbreite an kritischem Wissen kreiert (z. B. zur Reproduktion sozialer Ungleichheiten) und etwa auch wichtige politische Fragestellungen, wie die Erhöhung des durchschnittlichen Rentenalters (vgl. Fasang 2010; Calvo u. a. 2017) oder familienpolitische Maßnahmen (vgl. Bertram & Deuffhard 2015; Bertram 2012), kritisch in den Blick genommen. Schröder (2015) attestiert ihr allerdings einen „methodologischen Institutionalismus“: Kriterien für Gelingen oder Scheitern institutionell regulierter Übergänge werden selten hinterfragt und nicht-institutionalisierte Übergänge (z. B. Umzüge, Menopause) bleiben meist unsichtbar.

Genau an diesem Punkt setzt der Perspektivenwechsel (oder besser: der Wechsel des analytischen Ansatzpunktes) ein, den eine reflexive Übergangsforschung mit ihrem Blick auf Doing Transitions als soziale Vollzugswirklichkeiten vornimmt (vgl. Wanka et al. 2020): Untersucht werden soll, wie genau – anhand welcher Praktiken, mit welchen Akteur:innen und Aktanden, in welchen diskursiven Kontexten und institutionellen Settings – Übergänge überhaupt erst hergestellt und wie sie gestaltet werden. Damit wird sowohl der schlichte Nachvollzug dieser institutionellen Praktiken vermieden als auch eine implizite Individualisierung von Gelingen und Scheitern, die paradoxerweise häufig mit unhinterfragten Setzungen einhergeht.

Schon die „klassischen“ Beiträge zur Übergangsforschung gingen dabei von Übergängen als Phasenmarkierungen aus und nahmen entsprechende Unterscheidungen vor – nicht nur schlicht zwischen ‚vorher‘ und ‚nachher‘, sondern auch zwischen verschiedenen Phasen innerhalb von Übergängen.

Der Anthropologe Arnold van Gennep konzipierte Übergänge dabei in einer später von Victor Turner aufgenommenen und weiterentwickelten Theorie als dreiphasig: Auf eine Trennungsphase (*séparation*) folgt eine Schwellenphase bzw. liminale Phase und schließlich eine Angliederungsphase (*incorporation*).

Während in seinen Forschungen die rituelle Bewältigung von Übergängen und entsprechenden Initiationsriten im Vordergrund standen, macht eine reflexive Übergangsforschung den Übergang selbst und sein Zustandekommen zum Forschungsgegenstand. So sind in einer solchen reflexiven Übergangsforschung vor allem Praktiken von Interesse, die Auskunft geben über die machtvollen Prozesse, in denen der Übergang in die Nacherwerbsphase entsteht und vollzogen wird. Diesbezüglich heben wir im Folgenden drei ineinander verwobene wie aufeinander bezogene Arten von Praktiken hervor: Adressierungen, Re-Adressierungen (oder Identifizierungen) und Repräsentationen sowie ihren Verbindungslinien.

#### **1.2.4 Praktiken der Adressierung, Re-Adressierung und Repräsentation**

Adressierungen und Re-Adressierungen (bzw. Identifizierungen) sind zentrale Konzepte im doppelseitigen Prozess der Subjektivierung, der für die reflexive Übergangsforschung von zentraler Bedeutung ist (vgl. Rieger-Ladich 2020). Adressierungspraktiken bezeichnen dabei nach Alkemeyer und Pille (2012) all jene körperlichen und verbalen Praktiken, die darauf bezogen sind, etwas (bzw. jemanden) als etwas (bzw. jemanden) anzuerkennen – oder eben gerade jene Anerkennung zu verweigern. Sie bilden dabei eine transformative Choreographie, in der (Macht-)Verhältnisse von Subjektpositionen produziert werden: In der Choreographie von Adressierungs- und Identifizierungspraktiken senden letztere Signale darüber, als wer oder was eine Person adressiert werden kann.

Ab einem bestimmten Alter werden Arbeitnehmer:innen von Unternehmensseite zunehmend als „rentenreif“ adressiert. Dies kann automatisiert geschehen, etwa, wenn ein Algorithmus auf Basis des kalendarischen Alters allen Personen über 60 einen Brief mit Möglichkeiten eines frühzeitigen Erwerbsausstiegs zusenden lässt; es kann aber auch in der persönlichen Interaktion geschehen, wenn etwa Kolleg:innen oder Vorgesetzte fragen, ob man sich schon Gedanken über den Ausstieg gemacht habe oder sogar bereits die Ausstandsfeier planen. Personen die, explizit