



Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Alle Angaben in diesem Werk erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr.  
Eine Haftung der Autoren oder des Verlages ist ausgeschlossen.

---

© Neue Ufer GmbH, Wiesbaden 2018  
Willy-Brandt-Allee 18, 65197 Wiesbaden, 0611 56 50 95 53  
welcome@neueufer.de; www.neueufer.de

Lektorat, Gestaltung und Satz: Neue Ufer

3. Auflage 2018

# Neustart mit 60

## Anstiftung zum dynamischen Ruhestand

Henning von Vieregge

Mit einer Einführung von Univ.-Prof. Dr. phil. Dr. h. c. Andreas Kruse

## AUFBRUCH IN DIE GEWONNENEN JAHRE

Ganz plötzlich ist er da: der Ruhestand. Und mit ihm das tiefe Loch, in das man fällt, wenn die Welt der Arbeit mit ihren Erfolgen und Herausforderungen fehlt. Hilft es, sich darauf vorzubereiten? Kann man Ruhestand planen?

Ja, man kann und sollte sogar, sagt Henning von Vieregge. Nicht nur, weil der Ruhestand heute länger dauert als früher, sondern weil es immer mehr Möglichkeiten gibt, das letzte Drittel des Lebens aktiv und glücklich zu gestalten. Wer sie nutzt, wird seinen Einstieg in das Rentenalter nicht als Abschluss des aktiven Lebens wahrnehmen, sondern als einen Neustart in einen weiteren, erfüllenden Lebensabschnitt.

Henning von Vieregge, der sich als Publizist und Vortragender seit vielen Jahren mit dem Thema Altersforschung und Ruhestandsgestaltung beschäftigt, zeigt in seinem aufschlussreichen, amüsanten und von der Praxis geprägten Buch, was man über den Ruhestand wissen sollte und wie man es schafft, aus der geschenkten Zeit gewonnene Jahre zu machen.

# INHALT

Einführung: Prof. Dr. A. Kruse – Vom Humanvermögen der Älteren	6
<b>1. Worum es hier geht</b>	9
<b>2. Abschied und Verabschiedung</b>	
Die Sägegeräusche werden lauter	15
Verabschiedung und Neuleben: Noch keine Spur von Einleben?	19
Verabschiedung zwischen glanzvoll und glanzlos	24
Die Phasen des Abschieds	29
<b>3. Orientierung</b>	
Statusangst, der etwas andere Liebeskummer	38
Loblied auf Rituale oder: Morgens geh ich schwimmen	44
Ruhestand, wohlverdient?	48
<b>4. Eine glücksverwöhnte Generation</b>	
Das Glück des langen, steilen Weges	51
Die Vision vom erfüllten Leben	58
Das neue Alter	59
<b>5. Fazit</b>	
Encore Career: ein Trend?	73
Die Zweitkarriere ist anders	80
Anleitung zum Zukunftsoptimismus	89
Thesen zum Weiterdenken	96
Bücher, die verstehen helfen	100
Anmerkungen	102
Über den Autor	105
Personenregister	106
Nachwort: Hermann Ufer & Hans-Werner Klein: Senior Startup – ein Coaching-Projekt für den Neustart mit 60	108

# EINFÜHRUNG

## VOM HUMANVERMÖGEN DER ÄLTEREN

Die kognitive, physische und emotionale Plastizität im höheren Alter ist durch zahlreiche Untersuchungen belegt, doch haben die entsprechenden Ergebnisse noch nicht in ausreichendem Maße Eingang in die persönliche Lebensplanung Älterer, aber auch nicht in eine altersfreundliche Personalentwicklung der Arbeitgeber gefunden. Die Kreativität und Produktivität älterer Menschen ließ sich in zahlreichen arbeitspsychologischen und arbeitssoziologischen Untersuchungen nachweisen. Dennoch herrscht in vielen Unternehmen immer noch die Ansicht vor, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien nicht kreativ, produktiv, leistungsmotiviert. Und schließlich zeigen uns Untersuchungen, welches Potenzial in der engen Kooperation von ‚Jung‘ und ‚Alt‘ in der Arbeitswelt liegt, wie erfolgreich gerade Generationentandems arbeiten.

Dieser Erfolg ist darauf zurückzuführen, dass sich ‚Jung‘ und ‚Alt‘ mit ihren spezifischen Kreativitätsformen – jüngere sind kreativ in der Generierung ganz neuer Lösungsstrategien, ältere sind kreativ in der Verfeinerung bestehender Strategien sowie in der Weiterentwicklung bestehender Werke und Produkte – hervorragend ergänzen, wenn sie denn offen und neugierig sind. Und all dies endet nicht mit der Pensionierung und gilt nicht nur in der Arbeitswelt, sondern überall, wo gearbeitet wird, also auch in der Familie oder in Ehrenämtern.

Jüngere sind gut beraten, die Älteren als „Ressource“ wahrzunehmen: mit ihren differenzierten Wissenssystemen (Expertenwissen), ihren vielfach erprobten Handlungsstrategien, mit ihrem Überblick über das Arbeitsgebiet und ihrer besonderen Synthesefähigkeit (Integration verschiedenartiger Arbeitsgebiete), und schließlich in der persönlichen Haltung, sich nicht mehr beweisen und nicht in Konkurrenz zu jüngeren Menschen treten zu müssen.

Ältere sind andererseits gut beraten, bei den Jüngeren Ressourcen, die vor allem in neuen Wissens-elementen, in neuen Handlungsstrate-

gien sowie in dem Mut, etwas ganz anders, ganz neu zu denken, wertzuschätzen.

In Bezug auf die Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation und Kreativität älterer Menschen darf allerdings nicht leichtfertig generalisiert werden. Diese Qualitäten finden sich nur bei jenen Frauen und Männern, die in ihrer gesamten Berufstätigkeit bildungsfreudig waren und Bildungsangebote erhalten bzw. genutzt haben, Menschen, die immer offen und neugierig gewesen sind und die sich ihre Teamfähigkeit bewahrt haben. Aber dies sind eben auch Qualitäten, die in hohem Maße durch eine gute Personalentwicklungsstrategie gefördert werden können. Mit anderen Worten: Durch die Investition in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die gesamte Zeitspanne ihrer Berufstätigkeit können Arbeitgeber dazu beitragen, dass diese auch im höheren Beschäftigungsalter kreativ, produktiv und innovativ sind und dabei auch von Jüngeren als eine wirkliche Bereicherung wahrgenommen werden.

Arbeit ist mehr als Broterwerb. Arbeit, in welcher Form auch immer, ist ein probates Mittel gegen vorzeitiges Altern. Andererseits wächst in Staat und Gesellschaft die Einsicht, dass man das Humanvermögen der Älteren nicht leichtfertig weggeben sollte. Dazu zählt die Vorbildfunktion älterer Menschen in Unternehmen und Gesellschaft.

Es geht um ein verändertes Verständnis vom Altern. Dafür streitet Henning von Vieregge schon seit vielen Jahren in einer durchaus eigenwilligen überzeugenden Mischung aus Lebenspraxis und Reflektion. Es geht ihm darum, aus der im Vergleich zu früheren Generationen deutlich längeren Lebenszeit des Einzelnen gewonnene Jahre zu machen: Für den Einzelnen und die Gesellschaft. Er weiß, das funktioniert nicht einfach so. Man braucht dazu Ideen, Beratungsoffenheit, Haltung und Leidenschaft. All dies bringt von Vieregge mit. Seine profunden Überlegungen und innovativen Konzepte finden in dem hier vorgelegten Buch ihren Niederschlag. Ich wünsche diesem Buch eine große, neugierige und inspirierte Leserschaft.

*Univ.-Prof. Dr. phil. Dr. h. c. Andreas Kruse, Institutsdirektor  
Institut für Gerontologie  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg*





# 1. WORUM ES HIER GEHT

Eines Tages ist er da. Er kommt eigentlich immer überraschend, auch wenn das Datum lange feststand: der Ruhestand, der ominöse. „*Kann und soll man sich vorbereiten?*“ Das ist die meist gestellte Frage angehen-der Unruheständler (die Nur-Ruheständler können wir getrost vernach-lässigen). Als Resultat vieler Gespräche möchte ich die Antwort gleich hier am Anfang geben: Man kann sich vorbereiten, ja, man sollte es so-gar tun. Denn was folgt, ist ein umfassender Neustart. Und das ver-langt nach einem Plan. Aber es kann auch ganz anders kommen als geplant. Möglicherweise sogar viel besser. Wenn es nämlich gelingt, Chancen, die sich auf der neuen Wegstrecke auftun, zu ergreifen. Solche „Plan-abweichungen“ erfordern Aufmerksamkeit, Übersicht und taktisches Geschick. Die gute Nachricht ist: Es gibt dafür Hilfe und Lösungen. Und es ist genügend Zeit zum Nachjustieren. Damit aus geschenkten Jahren gewonnene werden. Darum geht es in diesem Buch.

WIE AUS GESCHENK-  
TEN JAHREN GEWON-  
NENE WERDEN ...

Neulich blätterte ich in einer Broschüre mit dem Titel „Fragiler All-tag“. Es geht darin um Themen wie Tagesstruktur, Hobbys und Freizeit, soziales Netzwerk, finanzielle Situation, Ausgrenzungserfahrungen, zivilgesellschaftliches Engagement. Hingewiesen wird auf eine Theorie der kritischen Lebensereignisse. Überschriften lauten „Verwirklichungs-chancen für ein gutes Leben“, „Krisenbewältigung bringt Veränderung mit sich“ und „Arbeit ist schön“. Die Plausibilität hat auf seiner Sei-te, wer aus diesen Hinweisen schlussfolgert, hier sei von Menschen die Rede, die am Übergang in den Ruhestand stehen.

Doch was plausibel ist, kann dennoch falsch sein. So auch hier. Der Untertitel der Broschüre klärt auf, welche Zielgruppe hier angespro-chen ist: „Lebensbewältigung in der Langzeitarbeitslosigkeit, Stu-die zu den Fähigkeiten langzeitarbeitsloser Menschen“<sup>1</sup>

Oder führt uns die Plausibilität doch auf eine interessante Spur? Un-bestreitbar geht derjenige, der in den Ruhestand wechselt und keine weitere Arbeit, bezahlt oder unbezahlt, annimmt, in eine Lebenszeit

ohne Arbeit. , Aber ist diese in ihren Folgen vergleichbar mit der Langzeitarbeitslosigkeit von Menschen im üblichen Berufsalter? Und wenn die Situation in gewissem Umfang vergleichbar wäre: Wie kann man<sup>2</sup> die negativen Symptome einer solchen Lebenslage vermeiden oder doch abmildern? – Vor dieser Frage stand ich selber und sie beschäftigt mich fortlaufend. Sie vermischt sich untrennbar mit der Altersfrage. Was mache ich mit meinem Alter, was macht das Alter mit mir?

Zugegeben, auf diese Fragen hätte ich schon früher kommen können. Aber jetzt, im Übergang, rücken sie nach vorn. Manche Betroffenen, dies gewahr werdend, reagieren wie eine Freundin von mir auf ihre Krebsprognose: Sie besorgte sich sofort aufbauende Literatur. Das waren christliche Traktate, die trösteten, auch Heilungsversprechen, sowie Berichte Krebskranker über ihre wundersame Heilung.

Vergleichbar dazu gibt es Bücher, die Älteren ausdrücklich Mut machen. Aufforderungen lauten: Schreib doch dein Lebensskript neu<sup>3</sup>. Also nicht einfach ein neues Kapitel anfangen, das in kluger Weise auf den bisherigen aufbaut, sondern radikal: Schnitt, und alles neu macht der Wille. Du bist doch deines Glückes Schmied! – Wirklich? Verhaltensforscher können in der Tat empirisch nachweisen, wie eng Einstellung und Verhalten zusammenhängen. Das funktioniert sogar unbewusst. So hat

## VORURTEILE, DIE „ALT“ MACHEN

ein New Yorker Psychologe, John Bargh, zwei Studentengruppen aus vorgegebenen Wörtern Sätze bilden lassen und in der einen Gruppe Wörter hinein gegeben, die mit älteren Menschen assoziiert werden, wie „Flori-

da“, „glatzköpfig“, „grau“ und „Falte“. Dann wurde den Gruppen mitgeteilt, der zweite Teil der Forschung finde in einem anderen Raum statt. Die Forscher maßen unauffällig die Zeit, die die Probanden benötigten, um vom einen Ende des Flurs ans andere zu gelangen. Diejenigen jungen Leute, die mit altersbezogenen Wörtern zu tun gehabt hatten, gingen erheblich langsamer als die andere Gruppe. Forscher sprechen von Priming-Effekten<sup>4</sup>. Der Kölner Psychologe Thomas Mussweiler drehte den Versuch um und ließ Probanden fünf Minuten lang langsam umhergehen. Anschließend konnten sie besser als die Kontrollgruppe Wörter identifizieren, die mit alten Menschen assoziiert werden.

Wenn man sich „veraltern“ kann, kann man sich dann auch „verjünglichen“? Man kann: Wer sich lebhaft an seine Jugend erinnert, fühlt sich gewissermaßen jugendlich erfrischt. Wer die Erinnerung durch Kleidung, Musik, Ernährung und Dialog mit Generationsgenossen in der Gegenwartsform in die Gegenwart holt, bei dem sind die Vitalisierungseffekte noch stärker ausgeprägt. Hajo Schumacher, berichtet von diesem Versuch der Harvard-Professorin Ellen Langer, dass sich schon nach sieben Tagen Experiment bei beiden Gruppen Hörleistung und Gedächtnis verbessert hätten, der Händedruck sei fester geworden und die Teilnehmer hätten an Gewicht zugenommen und hätten nun jünger ausgesehen.<sup>5</sup>

EIN TRICK GEGEN  
DAS VERALTERN:  
ERINNERUNG AN DIE  
EIGENE JUGEND

Um nicht missverstanden zu werden: Alter und Langzeitarbeitslosigkeit sind keine Krankheiten. Aber die Möglichkeit, die negativen Folgen abzumildern ist in allen drei Lebenssituationen offensichtlich gegeben. Abzumildern oder aufzuheben? Die richtige Antwort auf diese Frage hat mich in vielen Gesprächen mit Generationsgenossen beschäftigt und ich bin davon überzeugt, dass es nicht die eine richtige Antwort gibt. Aber es gibt Teil-Antworten, die helfen können, den eigenen Standpunkt zu finden und auch wieder zu verändern.

Unbestritten ist der größere Spielraum individueller Lebensgestaltung, verglichen mit früheren Epochen hierzulande und Möglichkeiten aktuell in den meisten anderen Ländern. Auch wer seine dritte Lebensphase weder durch Hektik noch durch Langeweile bestimmen lassen will, ist damit noch nicht auf der Spur. „Aktives Leben“ steht für den Anspruch, sich nicht aufs Altenteil zurückzuziehen und schon gar nicht zurückdrängen zu lassen, sondern mit frischem Schwung („Mehr Anfang war selten“<sup>6</sup>) und neuen Zielen am eigenen Leben und am Leben anderer gestaltend mitzuwirken. Am liebsten natürlich bezahlt, aber auch an der unbezahlten Version, dem bürgerschaftlichen Engagement, kann man großes Vergnügen haben.

Aber wie lange und mit welchem Ziel? Wenn ein Autor, Peter Gross, sein erstes Buch zum Thema „Glücksfall Alter“ und ein zweites „Wir werden älter. Vielen Dank. Aber wozu?“<sup>7</sup> nennt, wird in zwei Titeln die

Bandbreite der Suche nach gutem Leben erfasst. Bei allem Lebensoptimismus: bei aller Lebenskunst, bei allem Gelassenheitstraining<sup>8</sup> kommen wir um die Einsicht nicht herum, dass die Kräfte altersbedingt nachlassen. Eine Weile lang lässt sich viel kompensieren. Wir Menschen sind unfasslich gut in dieser Disziplin. Da telefoniert die weitgehend demente Mutter eines Freundes 10 Minuten lang mit einer Anruferin, erkundigt sich, wie es denn so geht und sagt, ihr gehe es recht gut, nur das Wetter mache ihr etwas zu schaffen, um dann nach Beendigung des Telefonats zu fragen, wer denn die Anruferin gewesen sei...

Jüngere Mitbürger machen uns Älteren mitunter schmerzlich klar, dass wir uns doch bitte altersgerecht verhalten sollen. Worauf wir mit dem Stachel der Aufsässigkeit darauf hinweisen, dass altersgerechtes Verhalten keine objektive Größe, sondern eine veränderbare kulturelle Erwartung ist. Was aber nichts daran ändert, dass Ältere der geltenden kulturellen Erwartung – di Lorenzo spricht von einer „Misstrauenskultur gegenüber Älteren“<sup>9</sup> – Tribut zollen müssen. Wir müssen uns anpassen. Und wir, die wir – wie viele meiner Gesprächspartner bezeugten – immer darunter litten, im Hamsterrad des Lebens und der Arbeit funktionieren zu müssen, tun uns jetzt schwer, wie der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa zu Recht bemerkt, „*nicht mehr*

## RAUSWURF AUS DEM HAMSTERRAD DES LEBENS

*mit zu kommen oder abgehängt zu werden und daher aus dem Hamsterrad exkludiert zu werden.“<sup>10</sup>*

Auch hier ist ein Diskurs notwendig und sinnvoll. Am Ende aber müssen wir selbst entscheiden, wie wir mit unserem fortschreitenden Alter umgehen. Ein Bekannter in seinen Mitachtzigern, der in seinem Leben einige erfolgreiche Sachbücher geschrieben hat, sagte mir neulich, er schreibe nun nur noch für sich. Er wolle und müsse nicht mehr am Markt konkurrieren. Es sei seine Methode, Themen, die ihn interessierten, schreibend zu erfassen. Hier nimmt sich einer altersbedingt zurück, aber er geht nicht geschlagen vom Feld. Er lässt sich seine Neugierde nicht nehmen. Den Anspruch, auf andere einzuwirken, hat er aber reduziert. Was folgt aus dieser Geschichte für alle jene, die nicht schreiben?

Man muss sein Leben vom Ende her führen, ist ein häufig zu lesender Ratschlag. Ein Pfarrer im Ruhestand berichtet, er habe vor einiger Zeit alle seine Mitbewohner angeschrieben und sie eingeladen, mit ihm über das Sterben zu sprechen. Keiner, ob glaubensgebunden oder nicht, habe abgesagt. Wer in seinem Freundeskreis erlebt hat, wie einer der Gäste eine existenzielle Frage in das oberflächlich plätschernde Gespräch warf, weiß, wie daraufhin so ein Abend unter Freunden einen ganz anderen als den üblichen Verlauf nehmen kann.

„Wo will ich hin in meinem Leben?“ Mein „Simplify your Life“ Abreisskalender rät: „Schreiben Sie die Rede eines Freundes zu ihrem 90. Geburtstag auf.“ Gute Idee. Ich habe aufgeschrieben, was ich meinen Freunden an meinem 100. Geburtstag sagen will. Also die Zukunft rückwärts erzählend. Das ist keine schlechte Methode, um herauszufinden, was einem wichtig ist für den Rest des Lebens<sup>11</sup>.

Dieses Buch kann und will die Frage nach „gutem Leben“ nicht bündig beantworten. Sie stellt sich nicht nur einmal, und nicht nur an Lebenssäsuren. Ein guter erster Zeitpunkt ist spätestens dann erreicht, wenn die Midlifecrisis in das Leben bricht. Beruflich geht nicht mehr viel, das Leben mit dem Partner droht zu verlangweilen oder gar – jede dritte Ehe – auseinanderzubrechen, Kinder rüsten sich zum Ausbruch, die Halbzeit des Lebens ist passiert.

Später, in der dritten Lebensphase, markiert durch das altersbedingte Ende der Vollberufszeit, ist der Suche nach Neuorientierung nicht auszuweichen. Jedenfalls für den, der nicht in den Fängen der ersten Lebenshälfte verstrickt bleiben will. Der amerikanische Franziskanermönch Richard Rohr hält dies für den eigentlichen Lebensschwachpunkt: den Lebensbogen nicht rund machen zu wollen, die erste Hälfte nicht als Aufwärmzeit zu sehen und die zweiten Lebenshälfte nicht als die eigentliche Füllzeit zu verstehen und zu nutzen<sup>12</sup>. Man sollte Antworten auch außerhalb des Gewohnten, auch des Familien- und Freundeskreises, suchen. Und durchaus auch mit ungewohnten Methoden.

DAS LEBEN VOM  
ENDE HER FÜHREN  
HEISST AUCH: ÜBER  
DEN TOD REDEN.

Ein Gesprächspartner wanderte nach Santiago de Compostela. Er wollte, wie er sagt, *„auf diese Weise mit meiner beruflichen Vergangenheit brechen.“* Sein Fazit: *„Man kann einen Lebensabschnitt mit so einer Wanderung beenden oder einen neuen beginnen, wie immer man das sieht.“*<sup>13</sup> Welche Methode die richtige ist, das muss jeder für sich selbst herausfinden. So gibt es mittlerweile auch gute Coaching-Angebote. Klar ist in jedem Fall: Eigentlich gehen wir nur bei Krankheit zum Arzt. Dabei sind Vorsorgeuntersuchungen so wichtig, auch auf dem Terrain der Lebenskunst.

## 2. ABSCHIED UND VERABSCHIEDUNG

### **Die Säegeräusche werden lauter**

Ich weiß noch genau, wie das Alter bei mir anklopfte. Ich war 59 oder 60, jedenfalls in einem Alter, in dem Säegeräusche bedeuten: Man sägt an deinem Stuhl. Arbeitsende ist in Sicht. Arbeitsende und Altersrealisierung, das sind keine Zwillinge, aber doch oft Genossen, so auch bei mir. Ist nicht das vermeintliche oder tatsächliche Ende des Arbeitslebens der Beginn des Unsichtbarwerdens der eigenen Person? Beginnt nun das funktionslose Restleben, geprägt von Sinnlosigkeit, Krankheit und Tod? Damals traf mich diese Aussicht schockartig.

Heute weiß ich: Abschied ist ein Prozess, der sich hinzieht. Er beginnt vor der Verabschiedung und reicht über diese hinweg. Abschiedsschmerz kann lange dauern. Eine Form davon trifft jede und jeden irgendwann.

Die ganz große Abschiedswelle kommt ja noch. In keinem Jahr gab es so viele 50. Geburtstage wie 2014. 1964 war nämlich der höchste Geburtenstand nach dem 2. Weltkrieg erreicht. In den Folgejahren sackte die Geburtenrate auf die Hälfte. Man spricht vom Pillenknick, aber natürlich sind die Gründe dafür, keine oder nur wenige Kinder haben zu wollen, vielfältiger. Somit ist es sicher wie das Amen in der Kirche: Zur Mitte der zweitausendzwanziger Jahre beginnt die ganz große Verrentungs- und Verpensionierungswelle. Die Älteren werden die größte Bevölkerungsgruppe. Wir werden mehr und leben länger. Der demografische Wandel hat Fahrt aufgenommen.

DER DEMOGRAFISCHE WANDEL  
HAT FAHRT  
AUFGENOMMEN.

Ich war übrigens 63, als ich dann ausschied. Ich hatte mich mit der Zeit „danach“ auch in den zwei, drei Jahren des Auslaufens nicht wirklich beschäftigt. Ich versuchte es mit der Vogel-Strauß-Methode. Wie immer versagte sie. Das Unheil ging nicht vorüber. Als ich den Schlüssel zum Büro abgegeben hatte, wollte ich immer noch nicht begreifen, was ich begreifen musste: Du bist draußen und es gibt keinen Weg zurück. Was nun?

Nachdem ich jahrelang in meinem Job als Verbandsmanager Texte aller Art geschrieben hatte, deren Gemeinsamkeit in prägnanter Kürze bestand, hatte ich den Wunsch, mich der Herausforderung eines umfangreicheren Manuskripts zu stellen. Was lag näher, als meine eigene, mir neue Situation zum Ausgangspunkt einer Erkundungstour zu nehmen, die in einem Buchmanuskript einen vorläufigen Höhepunkt erreichen sollte? Ein Freund, der von diesen Plänen hörte, meinte: „Das hört sich nach Selbsttherapie an.“ – „Wäre das schlimm?“ fragte ich zurück.

Mich interessierte es, meine Meinung und meine Gefühle im Spiegel meiner Generationsgenossen näher kennen zu lernen. Ich führte viele Gespräche, oft sehr persönliche und sehr intensive, und lernte bei den Themen Abschied, Verabschiedung, Suche und Ankommen, dass ich mit meiner Ratlosigkeit nicht allein stand. Ich erfuhr, warum es sich lohnt, aus der Ratlosigkeit herauszukommen: Allein, weil wir älter werden als frühere Generationen.

WIR GEWINNEN  
HEUTE IN JEDER  
WOCHE, DIE WIR  
ERLEBEN, EIN KNAP-  
PES WOCHENENDE  
AN LEBENSZEIT  
DAZU.

Dazu ein bisschen Zahlensalat: 2,2 Jahre pro Jahrzehnt stieg die Lebenserwartung Neugeborener in Westdeutschland in den letzten 50 Jahren. In den letzten 100 Jahren seit Bestehen der Regelaltersgrenze 65 hat sich die Lebenserwartung um mehr als 30 Jahre erhöht. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts betrug die Lebenserwartung der Frauen in Deutschland 48 und die der Männer 45 Jahre. Heute liegt sie bei 82 und 77 Jahren. Dieser Zugewinn ist nicht nur der weitgehen-

den Überwindung der Säuglings- und Kindersterblichkeit geschuldet. Wir gewinnen heute in jeder Woche, die wir erleben, ein knappes Wochenende an Lebenszeit dazu. Das ist die Chance des demografischen Wandels.

Es ist einerseits enttäuschend, andererseits auch tröstlich, wenn man erkennt, dass man kein Einzelfall ist. Enttäuschend, weil wir gern besonders sind, am liebsten einzigartig. Tröstlich ist, dass es somit genug Menschen gibt, mit denen wir uns austauschen können, weil sie sich in unsere Situation versetzen können und wir uns in ihre. Ich konnte diese Erfahrung in den Gesprächen machen, die ich mit Generations-



genossen geführt habe und führe. Wichtig für ein gutes Gespräch ist der vertrauensvolle Zugang.

Die Gespräche sind nach Form und Inhalt sehr unterschiedlich. Aber es lassen sich doch Gemeinsamkeiten herausfinden. Ob diese Gemeinsamkeiten generations-, schicht- oder geschlechtsspezifisch begründbar sind, kann vertiefende Forschung vielleicht herausfinden. Ich vermute, dass alle drei Faktoren zusammen wirken. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass ein beträchtlicher Teil der Generation der 68er und der ihnen folgenden Babyboomer Lust auf einen Neustart mit drei Optionen hat, die kombiniert werden können: Zweitkarriere, Engagement und Ruhestand. Dabei entspricht die Asymmetrie im Text der Realität dieser Gruppe dynamisch ausgerichteter Ruheständler: Von Ruhestand ist wenig, von Zweitkarriere etwas und von Engagement viel zu lesen.<sup>14</sup>

Spätestens mit dem Beginn der Altersgeldzahlung ist der Ruhestand markiert. Familie, Freunde, Sport, Reisen, weitere Hobbies: dies alles lässt sich nun intensiver pflegen. Wem dies reicht, der braucht über die weiteren Optionen nicht nachzudenken. Oder erst wieder, wenn er merkt: Zu viel Ruhestand ist körperlich, geistig und seelisch zu wenig. Zweitkarriere braucht Planung und hat einige weitere Voraussetzungen. Aber letztlich steuert die Nachfrage die Chancen. Die Nachfrage lässt sich anschubsen, aber nicht frontal gegen den Bedarf installieren. Anders bei Engagement: Hier ist der Bedarf riesig und er wird fortlaufend größer, weil immer mehr potenzielle Arbeitgeber von Freiwilligen auf die Suche gehen und für neue Ideen und Problemstellungen Menschen suchen, die sie aufgreifen und angehen. Soll sich der Generationsgenosse diesem Trend anschließen? Ich plädiere für ein „Ja“, möchte zu dieser Aussage aber alle Gegengründe, die individuellen und die gesellschaftlichen, anführen. Individuell soll so eine echte Abwägung erleichtert werden. Geben soll zwar seliger sein als Nehmen – das bezieht sich auf Geld, Zeit und Kompetenz – aber wer gibt, sollte sich den Nehmer ebenso gründlich anschauen wie den Empfänger und die aufnehmende Organisation. Wir wissen schließlich aus der Diskussion um Für und Wi-

ZWEITKARRIERE,  
ENGAGEMENT UND  
RUHESTAND – DIE  
DREI OPTIONEN DER  
DES NEUSTARTS.

der der Entwicklungshilfe, wie leicht Interventionen mehr Schaden als Nutzen anrichten können. Das ist hier nicht anders. Wer für seine Arbeit bezahlt wird, Entwicklungsexperte oder Sozialarbeiter, kann damit seine Selbstzweifel zudecken. Wer aber unbezahlt dabei ist, kann frei von Selbsttäuschung entscheiden. Das sollte dann aber auch geschehen.

Manche der hier vorgestellten „Anstiftungen“ sind altersneutral, aber dennoch ist eine Bedingung des Alters unabweislich; Man weiß zwar nicht, wie viel Zeit einem noch beschieden ist, aber der Sand im Stundenglas rinnt spürbar (und sichtbar) Aber es gilt auch: Wer sich engagiert, kann etwas erzählen und kann – unter Annahmen, die geschildert werden – etwas bewirken. Nicht wenigen Menschen ist es wichtig – und wird im Alter wichtiger –, dass man sich über den Tod hinaus mit Empathie an sie erinnert; Zeit- und Geldgaben für Dritte sind ein Weg dazu. Und schließlich garantiert Engagement ein gerüttelt Maß an Stress. Und der, sagt Altersforscherin Ursula Staudinger, Columbia

### IST EINE GEWISSE UNRUHE FÜR DIE ENTWICKLUNG IM ALTER WICHTIG?

Universität New York, „gehört zu einem guten Leben dazu.“<sup>45</sup> Sie weist darauf hin, dass das ständige Training für Körper und Geist durch die Arbeit nach deren Wegfall nicht einfach zu ersetzen ist. Hin und wieder Stress ist ein probates Mittel, die Folgen des Arbeitsausfalls zu kompensieren. „Aber“, so Staudinger, „wir meiden gern Strapazen“. Individuell und kollektiv, möchte man hin-

zufügen. Würde uns unter beiden Gesichtspunkten etwas mehr Unruhe, ja Strapaze, von Zeit zu Zeit gut tun?

Gerade leben wir in unruhigen Zeiten. Die nach dem Zusammenbruch des Kommunismus in Aussicht gestellten friedlicheren Zeiten sind nicht eingetroffen. Im Gegenteil: Der weltweite Unfriede hat zugenommen. Nach dem Wegfall des Eisernen Vorhangs zwischen Ost und West, dem Ende der chinesischen Selbst-Einigelung und dem Beginn der dritten Häutung des Kapitalismus nach Dampfmaschine und Arbeitsteilung gab es einen gewaltigen globalen Entwicklungsschub mit durchaus zwiespältigen Folgen. Zu den negativen gehört: Das Finanzsystem wankt. Der Kampf gegen Gewaltherrschaft hat religiösen Fundamentalismus und den Zusammenbruch von Staaten befeuert und eine Völkerwande-

rung – Globalisierung ist keine Einbahnstraße – verstärkt, was durch gegensätzliche Trends in beiden Welten, der entwickelten und der weniger entwickelten, ohnehin angelegt war. Ökologisch bedingte Katastrophen nehmen zu. In vielen Ländern haben Wasser- und Energiemangel (oft beides gleichzeitig) Ausmaße erreicht, die zusätzlich dafür sorgen, dass immer mehr Staaten ihre Ordnungsfunktionen nicht mehr erfüllen.

Die technologischen Schübe kommen in immer kürzeren Abständen, die Folgen für unser Zusammenleben und insbesondere für die Arbeitsmarktbilanz sind dabei unklar. Unruhige Zeiten eben, auf die gegensätzlich reagiert wird: durch Distanzierung „von denen da oben“, Reanimierung von Nationalismus und anderen Abgrenzungen einerseits und verstärktes bürgerschaftliches Engagement andererseits. Für die Generation der Älteren lautet die Frage für die, die sich der zweiten Auffassung zurechnen: Was können wir konkret tun, wenn sich unser Erwerbsleben dem Ende zuneigt? Dabei sind gesellschaftliche und individuelle Befindlichkeiten zu trennen, auch wenn sie gemeinsam das Leben steuern. Ich möchte mich nach diesen grundsätzlichen Bemerkungen nun der individuellen Situation zuwenden.

„RUHESTAND“ – IN  
EINER IMMER UNRU-  
HIGEREN WELT?

## **Verabschiedung und Neuleben: Noch keine Spur von Einleben?**

Wir treten in den Ruhestand ein, warum beginnt dann die Unruhe? Es ist die Strapaze des Umstiegs, der gewohnte Lebensabschnitt liegt zurück, ein ungewohnter beginnt. Wenn man Umfragen glauben will, beschert er uns die Chance auf die glücklichsten Jahre im Leben. Aber eben nicht für jeden und schon gar nicht automatisch. Und dann der Tod. Lauert er schon auf uns, wartet nur auf das Stichwort? Mit fünfzig fängt das Sterben an, spätestens dann befindet man sich auf dem Heimweg des Lebens, sagen Sterbeberater. So wie man beim Spaziergang mit Blick auf die Uhr beschließt, jetzt ist es genug. Wir müssen zurück...

„Ihr wusstet doch, was auf euch zukommt.“ Jüngere sind oft erstaunt oder vorwurfsvoll, wenn sie von den Übergangsschwierigkeiten

hören. „Warum hast du, lieber Altvorderer, dich denn nicht rechtzeitig auf die neue Lage vorbereitet?“ Wir zucken mit den Achseln und suchen uns mit einer Gegenfrage aus der Affäre zu ziehen: „Bereitest du dich denn darauf vor?“

Wenn dieser Dialog geführt wird, kommt Nachdenklichkeit auf. Kann man sich auf wichtiges Neues im Leben überhaupt vorbereiten? Die Antworten liegen zwischen den Polen „Ja“ und „Nein“

Weil sie so wichtig ist, wiederhole ich auch diese Empfehlung: Suchen Sie sich zu den Fragen des Übergangs und der Neuorientierung Gesprächspartner. Gespräche mit gleichaltrigen, jüngeren oder älteren

Menschen sind spannend und hilfreich, wenn man sich aus dem Small Talk herausraut. Es ist die richtige Zeit für existenzielle Fragen, eigentlich immer und jetzt besonders. Manchmal geht ein wertvolles Gespräch sogar zwischen Tür und Angel. Wichtiger als Ratgeberbücher sind Geschichten. Ein ehrlicher Satz als Vorleistung

(„Mir fällt es nicht so leicht, meine neue Lebensspur zu finden. Ich glaube, du kannst mir helfen.“) kann der Auslöser sein.

Neulich traf ich unseren Zeitungsausträger. Erstmals, denn wer ist normalerweise schon um halb sechs an seinem Briefkasten? Für ihn war es an jenem Tag spät. Heute sei es eine Ausnahme, sagte der Mann, als er mit einer Art Bollerwagen die Straße heraufkam. Er sprach gleich von seinen 79 Jahren und erzählte, wie er zu seiner zweiten Karriere gekommen war, die ihn so offensichtlich jung und behände hält. Er sei Metteur gewesen, hatte also einen ehemals hoch angesehenen Beruf im Druckgewerbe ausgeübt, den der technische Wandel voll traf. Ihm wurde ein Abschied mit goldenem Handschlag angeboten, als er 58 war. Er nahm an. Aber was dann? Er habe seiner Frau aus der Zeitung vorgelesen. Da habe seine Frau gesagt: „Ich lese die Zeitung seit mehr als 40 Jahren allein. Das gedenke ich auch in Zukunft zu tun.“ Also hat sich der Ehemann notgedrungen gesagt: „Ich muss was tun, sonst verbeule ich nur das Sofa vorm Fernseher und verzanke mich mit meiner Frau.“ Und er wurde Zeitungsausträger. Er bereue, sagt er, seine Entscheidung keinen Tag. Wenn er 80 werde, wolle er aber nur noch „Springer“ sein.

WICHTIGER ALS  
RATGEBER-BÜCHER  
SIND GESCHICHTEN.

Unlängst war wieder so eine Morgensituation. „Sie wollten doch nach 80 nur noch Springer sein?“, fragte ich. Er antwortete, während der Regen uns in den Kragen rann, er habe beschlossen, seinen Job fortzusetzen, solange es gehe. „Aber bei dem Wetter?“, wendete ich ein. Er lächelte mich kurz an: „Sie wissen ja, es gibt kein schlechtes Wetter, nur unpassende Kleidung...“.

Der Zeitungsausträger gehört zu jenen, die sich die Frage „Was nun?“ erst stellen, als sie unumgänglich war. Er merkte nach seinem Ausscheiden aus dem Job: so geht es mit mir nicht gut weiter. Er hat sich dann gegen den Nur-Ruhestand und zugunsten einer bezahlten Teilzeit-Tätigkeit entschieden. Er hat eine zweite Karriere gemacht und so seine Antwort auf die Frage „Was nun?“ gefunden.

Aber warum ist für die meisten von uns diese Frage heute eigentlich so schwer zu beantworten? – Die Freiheit, uns zu entscheiden, ist größer geworden. Wir können in historisch nie erlebtem Ausmaß bestimmen, wie wir leben wollen. Wir leben in einem Gesellschaftssystem, das unsere Freiheit achtet und schützt, und in einem Wirtschaftssystem, das uns in großem Umfang erlaubt, unsere Wünsche zu leben. Das Ergebnis heißt Individualisierung. Individualisierung bedeutet, dass wir in unserem Leben auf viele Wegegabelungen stoßen, wo wir bewusst oder unbewusst entscheiden, ob wir nach links, rechts oder geradeaus weitergehen wollen. Wir können uns dabei eilen oder verweilen. Wir haben die Entscheidungsfreiheit.

Unsere Vorfahren hatten davon viel weniger. Die Schulbildung bemaß sich an Einkommen und Stand der Eltern. Religion und in vielen Fällen der Beruf wurden vererbt. Kleidung war bis in die Neuzeit vorgeschrieben, streng je nach Stand. Ehen wurden „gestiftet“, die Aufstiegschancen waren bescheiden, die Möglichkeiten, aus dem angestammten Wohnort heraus die Welt kennen zu lernen, waren gering. Sexualität und Liebe konnten offen nur heterosexuell gelebt werden. Das alles ist Vergangenheit. Entscheidungsfreiheit bedeutet aber auch, dass wir entscheiden müssen. Denn auch eine Nichtentscheidung ist eine Entscheidung. Hätte sich der alte Metteur

FREIHEIT,  
SPIELRAUM, INDIVI-  
DUALISIERUNG

entschieden, lieber nicht an neuer Stelle weiterzuarbeiten, hätte er sich für das entschieden, was manche immer noch gern den wohlverdienten Ruhestand nennen.

Bei angestellten Beschäftigten – anders als in freien Berufen, bei Selbstständigen und Unternehmern – geschieht das Ausscheiden im subjektiven Empfinden des Betroffenen meistens abrupt, selbst wenn es überraschungsfrei gemäß aktuell geltender Altersgrenzen passiert. Franz Müntefering, nun selbst als SPD-Politiker ein Altgedienter und bekannt für seine Metaphern, bringt für den Ausstieg das Bild vom „Hau den Lukas“: *„Sie schießen sich bis 65 beruflich in die Höhe, knallen dann unter die Decke und fallen mit der Rente auf den Boden.“*

Ob nun mit 65, 67 oder 58, der Effekt ist der gleiche. Nur wenigen ist vergönnt, was die langjährige Beiersdorf-Managerin M.B. nach ihrem Abschied berichten konnte:

*„Der Ausstieg war nicht so schlimm, nein. Aber ich habe auch noch den Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern, mein Handy habe ich heute noch, ich bin weiter an das Unternehmensnetz angeschlossen. Vielleicht sollte ich von mir aus sagen: ‚Jetzt ist mal endgültig Schluss.‘ Aber man ist so verbunden mit dem Unternehmen.“*

Für die Allermeisten gilt: Von 100, 140, 180 Prozent Arbeiten auf null. In diesem Moment hat man ganz gewiss noch kein Ohr für den Ratschlag, sich nach dem Ausscheiden aus der persönlichen Vollbeschäftigung Zeit zu nehmen – ganz bewusst Zeit zu nehmen. Jeder Leistungssportler weiß, dass es ungesund ist, einfach aufzuhören. Auslaufen, abtrainieren, langsam runterfahren, das ist gesünder. Sollte das im übertragenen Sinne nicht auch für jeden aus der Vollbeschäftigung Ausscheidenden gelten? Aber die wenigsten bekommen Übergangs- und Verlängerungsangebote von ihrem Arbeitgeber, die bei beiderseitigem Einvernehmen die bislang geltende Grenze 65 plus durchbrechen könnten. Es gilt, was der Schweizer Journalist Guido Mingels im „Spiegel“ unter dem schönen Titel „Die Demokalypse bleibt aus“ schrieb: *„Man hat sich so sehr an diese Zahl, die 65, gewöhnt, dass gar nicht mehr auffällt, wie unsinnig sie ist.“*<sup>13</sup>

## „MÜNTE“ UND DAS HAU-DEN-LUKAS- PRINZIP

FAZ-Lokalchef Peter Lückemeier nahm die Wiederwahl des siebzehnjährigen Herbert Hunkel zum Bürgermeister von Neu-Isenburg zum Anlass, einen Kommentar mit der Überschrift „Alter schützt vor Ämtern nicht“ zu schreiben, in dem er informiert, dass die Altersgrenze 67 für hauptamtliche Bürgermeister zum Zeitpunkt ihrer Wahl in Hessen 2014 aufgehoben worden ist. Lückemeier dazu nach FAZ-Art grundsätzlich: *„Auch die Bürger haben mit der Wahl Hunkels der Zwangsverrentung eine Absage erteilt. Wie denn überhaupt die vorgeschriebene Altersgrenze ein Konzept der Vergangenheit ist. Sie wurde, damals ganz zu Recht, zum Schutz des Malochers eingeführt, der mit 65 oder schon früher abgearbeitet war. Heute taugt sie nicht mehr zur Regel.“*<sup>14</sup>

Wenn Arbeitskräfte wieder knapper werden, werden sich die Dinge ändern. Dieser Wandel zeichnet sich ab. Die Flüchtlingswelle im Jahr 2015 ließ den Bundesinnenminister Ende August den Plan verkünden, pensionierte Beamte aus dem Ruhestand zu rufen. In NRW meldeten sich zum gleichen Zeitpunkt auf einen Aufruf hin bereits 400 aus dem Ruhestand zum erneuten Arbeiten.

Im Normalfall bleibt nur eines: sich selbst runterfahren. Manche strampeln verzweifelt, andere lassen sich treiben. Wer dauerhaft abtaucht, verschwindet aus dem Sichtfeld der Gesellschaft. Wie schade. Es hätte noch so viel passieren können.

M. K.-W., eine frühere Weltbank-Managerin, heute u.a. Gründerin der Nichtregierungsorganisation Earth 3000, erzählt:

*„Mein Schwiegervater hat mit Anfang 60 nach seiner Rückkehr aus Brasilien gesagt: ‚Dass ich in Deutschland noch mal einen Beruf anfangen, das lohnt nicht mehr.‘ Er ist 101 geworden bei bestem Verstand, ist noch mit 100 hier die lange Treppe hoch gelaufen. Er hat in seinen 90ern gesagt: Wenn ich gewusst hätte, dass ich noch so lange lebe bei so guter Gesundheit! Mein Gott, was habe ich verpasst! Jahrzehnte habe ich verpasst, weil ich immer gedacht habe, ich brauche nichts mehr zu planen oder mich nicht mehr richtig zu engagieren.“*

Ein anderer Gesprächspartner berichtet, er sei in seinen Vierzigern durch Zufall auf ein Buch gestoßen, dessen Titel ihn elektrisiert habe:

„Ruhestand beginnt mit 40“. Er habe damals – er war selbst in den Vierzigern – beschlossen, er wolle später einmal Herr seines Ausscheidens sein. R. S. hat dieses Vorhaben konsequent umgesetzt. Er kündigte sehr kurzfristig sein um ein Jahr vorzeitiges Ausscheiden als Hauptgeschäftsführer der Frankfurter Industrie- und Handelskammer an, war noch einige Jahre für die Kammern Berater in Afrika und entdeckte dort ein für ihn neues Interessenfeld. Er wurde Kartograf früher Besiedlungen in Namibia, bald anerkannt von Fachwissenschaftlern. Niemand hatte bis dahin diese Forschungsarbeit, die mit Flügen und anstrengenden Expeditionen in Namibias Wüsten verbunden war, auf sich genommen.

Gibt es eine Schlussfolgerung aus beiden Geschichten? Wenn ja, könnte sie lauten: Richte Dich auf 100 Lebensjahre ein – aber es könnten auch mehr werden.

Aber wie, bitte schön, soll ich mich denn optimal vorbereiten?

## **Verabschiedung zwischen glanzvoll und glanzlos**

Ein Hornsignal der neuen Lebenssituation ist die Verabschiedung. Sie findet wenige Tage vor dem endgültigen Ausscheiden oder genau am letzten Tag des Dienstes statt und macht dem Betroffenen unzweideutig bewusst: Die Situation ist da.

Verabschiedungen verlaufen unterschiedlich je nach Arbeitgeber, Position des Abgängers und den spezifischen Umständen. Und doch gibt es in der Gefühlswelt viel Gleichklang. Oder soll man sagen: gleichartigen Missklang?

Die Reden sind gehalten, der Schreibtisch aufgeräumt, der Schlüssel abgegeben. Die Frage, wie es geht, wird heiter beantwortet. „Prima. Mir ging es noch nie so gut.“ Vielleicht ist dem Frohgemuten in Wirklichkeit zum Heulen zumute. Aber üblich ist die Phrase: „Ich gehe mit einem lachenden und einem weinenden Auge.“ Selbst welches Auge lacht und welches weint, ist üblicherweise festgelegt: Das weinende Auge gilt den Kollegen und Kolleginnen, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, vielleicht auch den Vorgesetzten. Das lachende Auge gilt dem Arbeitsgegenstand. Heißt es. Das ist erstaunlich, wo sich doch jahrelang so viele Gespräche und Gedanken mehr um die Arbeit als um die Beziehung zu



den Kolleginnen und Kollegen drehten. Wo doch bei Betriebsausflügen schnell der gemeinsame Redestoff ausging. Oder ist an der Floskel vom weinenden und lachenden Auge doch ein wichtiges Körnchen Wahrheit dran? Beginnt zu dämmern, dass es die Beziehungen sind und nicht der Arbeitsgegenstand, die vor allem fehlen werden?

Es gibt beim Abschied eine ganze Batterie von Tröstungsphrasen. Man wird in den „Unruhestand“ verabschiedet: „So, wie du aussiehst...“ Dir wird versichert, man verliere sich nicht aus den Augen. Es fallen Sätze wie: „Man sieht sich.“, „Ihr Rat wird noch gebraucht.“, „Sie sind zu einem Kaffee immer willkommen.“ Die Sätze sind in der Vermutung gesprochen, dass sie nicht für bare Münze genommen werden.

Es gibt Menschen, denen ist es wichtig, ohne Verabschiedung zu gehen. Was im Gewand der Bescheidenheit erscheint, ist die Angst vor dem Morgen. Oder der Zorn über den oft unfreiwilligen Abgang ist zu groß. Vielleicht hat es am Schluss auch besonders viele Enttäuschungen gegeben.

Der Abschiedsprozess setzt früher ein, oft Jahrzehnte früher, wenn der Betreffende die innere Kündigung für sich unterschrieben hat. Er gewinnt an Dynamik, wenn der Abschiedstermin betriebsöffentlich feststeht, womöglich sogar schon der Nachfolger bekannt gegeben wurde.

Der ehemalige Hamburger Unilever-Manager J. C. L. berichtet dies anschaulich:

*„Ab dem Moment, wo der Abschied angekündigt ist, finden alle möglichen Gespräche mit den Kollegen statt. Man merkt eine sehr baldige Neuorientierung. Es trennt sich doch die Spreu vom Weizen in puncto Freunde und gute Kollegen und Rest. Bei einigen, bei denen man das nicht erwartet hätte, fand eine sehr schnelle Abwendung statt. Früher sind die mindestens dreimal am Tag bei dir gewesen, nun, schlagartig, reduziert sich das deutlich. Und gleichzeitig beginnt die Suche: Wer wird der Neue, und wie kann ich mich bei dem anbietern? Bei einigen wundert man sich nicht, weil man das erwartet hat, bei anderen ist man überrascht.“*

DER ABSCHIEDS-  
PROZESS BEGINNT  
MIT DER INNEREN  
KÜNDIGUNG.

KEIN AUSSTIEG  
OHNE WÜRDIGE  
VERABSCHIEDUNG!

Ich rate von einem Ausstieg ohne Verabschiedung ab. Es ist wie in der Liebe: Soll man die große Liebe aus Angst vor Trennungsschmerz klammheimlich beenden? Wer das macht, ahnt vielleicht später, dass es dies ist, was so hartnäckig in den Kleidern hängt: der Nichtabschied. Verlogene Reden tun einem besser als keine. Warum soll man sich das rare Vergnügen entgehen lassen, Vorgesetzte beim Vortragen von Lobeshymnen zuzuhören? Die dann gängige Antwortfloskel „Ich habe das Lob in diesem Ausmaß vielleicht nicht verdient, aber gern angehört“ ist doch so falsch nicht.

Freilich: Auch eine glanzvolle Verabschiedung hat emotionale Folgen, wie bei jenem Manager, der sich wenige Tage danach auf einem dunklen Parkplatz vor einem IKEA-Möbelhaus wiederfindet und ins Grübeln kommt:

*„Drei Tage nach meiner wirklich gelungenen Verabschiedung habe ich bei meiner Frau in ihrem Büro gesessen und gesagt: ‚Jetzt brauche ich auch ein Büro, nicht nur einen Schreibtisch, sondern ein richtiges Arbeitszimmer.‘ Wir fuhren also zum Möbelhaus. Um halb neun am Abend kam das Personal von Ikea und sagte: ‚Jetzt müssen Sie aber langsam mal raus.‘ Ich antwortete: ‚Ich kriege meine Sachen mit einer Fuhre nicht heim.‘ Sagen die: ‚Dann müssen Sie draußen warten.‘ So bin ich mit meinem ganzen restlichen Zeug nach draußen gegangen. Meine Frau schlug vor, die erste Fuhre nach Hause zu bringen und in einer Stunde wieder zurück zu sein. Gut, abgemacht, einer musste ja auf die Sachen aufpassen. Das Parkplatzlicht auf dem riesigen Gelände ging langsam aus, es war nur noch eine Restbeleuchtung da. Von drinnen gaben die Lampen ein bisschen Licht. Die wenigen Menschen, die noch da waren, verschwanden nach und nach. Es war nun das absolute Gegenteil dessen, was ich noch ein paar Tage vorher erlebt hatte. Mir wurde bewusst, was ich jetzt bin: eigentlich gar nichts mehr. Auf diesem riesigen Parkplatz war ich allein. Noch vor einigen Tagen hatte ich diese wunder-*

*bare Verabschiedung erlebt. Heute stehe ich mit leeren Händen da. Ich dachte, jetzt musst du dich wohl mal auf dich selbst besinnen.*

*Aber das geht nicht so einfach. Es ist geliehene Macht, die man von einem Konzern bekommt. Man nimmt sie an, man unterscheidet aber nicht mehr zwischen Leihgabe und Eigentum, zwischen Eigenleistung und Fremdzuweisung.*

*Was ist eigentlich das Leben? Man wird zum großen Teil von seinem Beruf gelebt, ist ja auch herrlich einfach. Wie schön das Arbeiten war! Die Herausforderung, die ich täglich bewältigen musste. Das war ein so wichtiger Teil für ein erfülltes Leben.“*

Der Gesprächspartner, der Hamburger Bankmanager N. A., erzählt hier von seinem Abschieds-Frust und davon, wie er ihn zu besiegen versuchte. Die Einrichtung eines eigenen Arbeitszimmers war ein erster Schritt, aber nicht der entscheidende. Wichtiger für A. war eine mehrwöchige Wanderung (oder soll man sagen: Wallfahrt?) nach Santiago de Compostela. Er erzählt:

*„Warum ich aufbrach? Psychologen können das viel besser erklären als ich. Ich war aus einem 13- oder 15-Stunden-Tag ausgestiegen. Wenn einem das Arbeiten Spaß macht, kann man das auch leisten. Und mir hat die Arbeit immer Spaß gemacht. Und mit einem Mal ist gar nichts mehr. Kein Schwein ruft mich an. Da habe ich überlegt, nun selbst auch mit meiner beruflichen Vergangenheit zu brechen. Dazu bietet sich der Jakobsweg an. Sechs Wochen bin ich gewandert, fast 700 Kilometer, aber ich konnte die volle Strecke nicht durchgängig laufen, weil ich mir gegen Ende eine böse Blutvergiftung in beiden Hacken geholt hatte. Mit wildfremden Leuten habe ich immer mal wieder gesprochen, und wir sind zusammen gewandert. Man trifft sich und man verliert sich. Es gibt einen sogenannten Pilgertratsch, und so ist man immer informiert über das, was auf dem Camino passiert.*

*Und dann diese unglaublichen Anstrengungen. Man muss ja über mehrere Gebirge. Das war für mich genau das Richtige.*

*Das brauchte ich ganz dringend. Ich war von 125 Prozent bei der Bank mit einem Mal auf null gekommen und hatte zweieinhalb Monate Pause gemacht. Nun wollte ich wissen, ob ich das körperlich überhaupt durchstehe, ob ich das noch kann und noch kein alter Mann bin.*

*Ich wollte aber auch einen Strich unter mein Berufsleben ziehen. Im Grunde genommen stand ich mit leeren Händen da. Was mache ich jetzt eigentlich mit meinem Leben? Ich bin doch noch nicht tot! Die Spiritualität war für mich sehr wichtig, die fand ich geballt auf dem Jakobsweg, sie hat mich auch sehr beflügelt und gestützt.*

*Ich habe viele Selbstgespräche geführt, war sauer, enttäuscht, alles Mögliche durcheinander. Ich habe Menschen getroffen, denen Ähnliches passiert ist. Mein Kopf war voll von Erinnerungen, die noch gar nicht richtig verarbeitet worden waren. Keiner ruft an, keiner stört. Ich bin allein, auf mich selbst angewiesen. Diese Erfahrung war wirklich bedeutend.*

*Man überlegt: Wie kam es dazu? Man kommt auf Gedanken, die man früher nicht hatte. Man hat das Gefühl: Halt, so habe ich das ja noch gar nicht gesehen. Das war eine große Erfahrung, die ich da machte. Dieses Verarbeiten, Verdauen und Ausleben innerer Konflikte, das richtige Einordnen von Emotionen, Gesprächen, Verhaltensweisen und Begegnungen, in der Familie und außerhalb. Das richtige Einordnen. Ich bin jemand, der seine Sachen einordnen muss, ich versuche, Struktur in mein Leben und in das, was ich denke und tun werde, zu bringen.“*

N. A. hat dann bald seine Struktur gefunden, seinen persönlichen Mix mit deutlich mehr Zeit für Freundschaften, Hobbies, bezahlten und unbezahlten Engagements. So, findet er, macht ihm das Altwerden Freude.

Vom Einzelfall zum Muster: Gibt es für den Übergang aus der persönlichen Vollbeschäftigung in den Abschnitt danach – wie immer wir ihn nennen wollen – einen idealtypischen Verlauf? Idealtypisch bedeutet, dass er häufig so abläuft. Mehr oder weniger. Der Einzelfall kann deutlich abweichen. Das Muster hilft uns, Gleiches und Unterschiedliches bei uns selbst zu sehen.

## Die Phasen des Abschieds

Fünf Phasen des Abschieds lassen sich unterscheiden:

### Phase 1: Fassungslosigkeit, Zorn und Verzweiflung.

Nehmen wir das nicht erfundene Beispiel eines Angestellten, Anfang fünfzig, beschäftigt in einem Inhaberunternehmen. Der bisherige Chef tritt ab, dessen Bruder übernimmt. Dem altgedienten Manager wird bedeutet, dass er durch jemanden ersetzt werden soll, der dem neuen Chef vertraut ist. Die Reaktion des altgedienten, nun ausgedienten Mitarbeiters lautet so:

*„Wenn man über zehn Jahre eine solche Aufgabe mit voller Hingabe, Einsatz und Befriedigung gemacht hat, so darin aufgegangen ist, dass man alle Alternativen erst gar nicht geprüft hat, dann fühlt man sich von solch einer Nachricht im vollen Lauf getroffen.*

*Ich war verletzt, fand mich ungerecht behandelt, meine Verdienste nicht gewürdigt und glaubte, die Entscheidung rückgängig machen zu können. Ich war damals sehr verunsichert, vor allem darüber, was meine berufliche Zukunft anging. Wie würde ich jetzt meine Tage gestalten? Würden sich noch neue Herausforderungen ergeben, die mir ähnlich viel Freude machen würden?“*

Wer aus der Arbeit gedrängt wird, ist in vielen Fällen doppelt getroffen. Lange war das Berufsleben schön, erfolgreich, von positiven Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen begleitet. Eine plötzliche Trennung ohne jede Vorwarnung ist eher selten. Aber sie passiert, wie im beschriebenen Fall. Oder auch, diese kleine Abschweifung sollten wir uns gönnen, beim wohl berühmtesten Rauswurf eines Managers in der Nachkriegszeit: Der „Verabschiedung“ von Herrn Lohse. Herrn Doktor Lohse bitte! So viel Zeit muss sein.

Sie kennen Dr. Lohse nicht? Wetten, dass doch? „Pappa ante Portas“, der Film von Loriot. Am Anfang des Films sehen wir eben noch den Manager Dr. Lohse alias Loriot als mächtig aufgeplusterten Di-

AUS DER ARBEIT  
GEDRÄNGT HEISST:  
DOPPELT GETROFFEN

HERR DR. LOHSE  
UND DAS DRAMA  
DES UNERWARTETEN  
BEDEUTUNGS-  
VERLUSTES

rektor durch das Unternehmen schreiten. Er richtet mit seinen Anweisungen ein ziemliches Chaos an, ihn stört das nicht. Er genießt seine Macht, seine Untertanen, vulgo „Mitarbeiter“, aufzufordern: „Bringen Sie das mal wieder in Ordnung.“ Ante portas, vor den Toren ist Lohse plötzlich im doppelten Sinn: Er wird vor die Tür gesetzt, sofortige Kündigung. Die Trennung trifft ihn ins Mark. Lohse ist unfähig zu begreifen, wie auf einen wie ihn verzichtet werden kann. Die freigesetzten Kräfte des Managers sind nun in ganztäglichem Einsatz den Familienangelegenheiten gewidmet. Dank der weitgehenden Abwesenheit des Hausherrn hatten die bis dahin bestens geklappt. Es dauert eine Filmhandlung lang, bis der Geschasste neuen Lebenssinn findet und der Familien- und Ehefrieden halbwegs wiederhergestellt ist.

Wir Generationsgenossen sind mit Lorient aufgewachsen und gealtert. „Pappa ante Portas“ ist nahezu allen Menschen in Deutschland präsent und zwar nicht nur den potenziellen Dr. Lohses, sondern auch deren Partnern und Kindern. „Du bist wie Pappa ante Portas“, dieser Satz liegt als Verdammungsurteil abrufbar bereit. Ist es Zufall, dass die weibliche Entsprechung Dr. Lohses fehlt? Es gibt sie auch in der Realität selten.

Wenn einem ein Gesprächspartner eine Geschichte wie die folgende erzählt, denkt man, der hat den Lorient-Film wohl zu oft gesehen, aber nein, der Bad Homburger M. M. schwört darauf, er habe es selber erlebt:

*„Ich habe einen ehemaligen Kollegen, der geht viermal am Tag mit dem Hund raus. Ansonsten hilft er seiner Frau, er berät sie beim Einkaufen, beim Umgang mit dem Haushaltsgeld. Die beiden liegen sich nur in der Wolle, seit er den ganzen Tag zu Hause ist. Das passiert, wenn man nichts anderes zu tun hat.“*

Ein anderer Manager, der Deutsch-Schweizer R. B., berichtet:

*„Der Wohnungsnachbar, der auch frühpensioniert ist, sagte ganz entschuldigend: Ich gehe jetzt in die Uni, studiere Mathematik.‘ Nur um sich eine Rechtfertigung zu geben, dass er am Dienstagvormittag zu Hause anzutreffen ist.“*

Und ein dritter, der Hamburger K. D. S., früher Geschäftsführer des Spiegels, berichtet von dem Versuch, gemeinsam mit seiner Frau einzukaufen. Auch hier scheint Lorient mit von der Partie:

*„Also, wir können zum Beispiel nicht zusammen auf den Markt gehen. Als wir es einmal gemacht haben, kam prompt eine Freundin von ihr und sagte: ‚Das hat mein Mann noch nie mit mir gemacht, wie gut du es hast!‘ Am Ende des Marktgangs war ich mir darüber im Klaren, warum der Mann der Freundin es nicht macht: Vor jedem Marktstand gab es die Diskussion darüber, ob man das jetzt kaufen soll, ob das nicht zu teuer sei. Das sind Dinge, um die ich mich nie gekümmert hatte. Nun waren es Konfliktpunkte. Deshalb verzichteten wir, meine Frau und ich, auf gemeinsame Marktgänge. Es ist ja auch furchtbar für eine Frau, so einen Besserwisser hinter sich zu haben. Aber ich bin mir des Fehlers bewusst, werde also daran arbeiten.“*

Das Leben ist Lorient und Lorient ist das Leben.

Normal ist das altersbedingte Ausscheiden. Zwischen ihm und der abrupten Trennung liegt die wohl unerfreulichste Variante des Arbeitsplatzverlustes, nämlich die langsame Trennung. Irgendwann ebbt die Lobeshymnen ab. Der Aufstieg ist beendet. Es beginnen Querelen. Da hilft es nicht, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und die Störungen zu ignorieren, denn der Zweck wird immer klarer: Man soll vorzeitig nach Hause geschickt werden. Man steht vor der Wahl, sich herausmobben zu lassen oder nachzugeben. Die jüngere Konkurrenz steht in den Startlöchern.

LANGSAME  
TRENNUNG — DIE  
UNERFREULICHSTE  
VARIANTE

Ein Manager berichtet:

*„Der Vorstand hat dafür gesorgt, dass die Jobs, die von den Alten gemacht wurden, durch eine neue Jobbeschreibung auch von Jüngeren erledigt werden konnten. Dahinter stand die Überzeugung: die alten, teuren Leute raus und junge, leistungsfähige Leute rein.“*

Und wenn man dann draußen ist, sind es zunächst die letzten Jahre, die das Bewusstsein prägen. Ein Angestellter berichtet:

*„So eine Außer-Dienst-Stellung bezieht man ja erst mal auf sich selbst und sagt sich: ‚Du bist eben doch nicht so gut, wie du dich jahrelang selbst eingeschätzt hast. Die können nämlich auf dich verzichten, die wollen dich ja nicht mehr. ‘ Heute bin nicht mehr so verletzt, weiß nun, dass die Trennung damals gar nicht unbedingt nur mit mir selbst zu tun hatte.“*

Wer dies liest, wird möglicherweise sagen, bei mir war das ganz anders. Oder: Bei mir wird es ganz anders sein. Ein gelungener Übergang bedeutet: gelungen geplant, gelungen angesteuert, gelungen umgesetzt, und auch im Nachhinein kein Flop. Es gibt solche Beispiele, bei denen ganz offensichtlich alles von Anfang bis Ende geklappt hat.

Diese Beispiele lassen sich kontrastieren mit Berichten von großer Verunsicherung und rat- und rastlosem Herumstochern. Dazwischen liegen Beispiele eines gewollten Ausstiegs ohne genaue Anschlusspläne. Eben hatte man sich noch über das Aufhören gefreut, nun merkt man, ganz ohne Beschäftigung: das Leben macht weniger Freude.

## **Phase 2: Erkennen der Realität**

Ein schwieriger Schritt ist die 2. Phase, das volle – auch subjektive – Anerkennen der Realität der Trennung. Nicht jede und jeder durchlebt nach dem Ausscheiden eine Trauerphase. Aber wer dies tut, lernt: Trauerarbeit braucht Zeit.

Da, wo die Trennung noch nicht erfolgt ist, sondern der formale Teil noch bevorsteht, geht es um die Frage nach dem „Wie“ der Trennung. Das Ergebnis des Nachdenkens in dieser Situation schlägt sich nicht selten in der Formulierung einer „einvernehmlichen Trennung“ nieder. Es ist dies der Versuch, die als Kränkung empfundene Situation hinter sich zu lassen. Gesichtswahrung erfordert Geschichtsklitterung.

Einem meiner Freunde ist dies nicht gelungen. Er kam über das Unrecht (so hat er die Nichtverlängerung seines Vertrages bei einer großen internationalen Organisation empfunden) nicht hinweg. Er forderte von seiner Mitwelt immer wieder Zuhören, Verständnis, Solidarität. Er wollte von denen, die ihn seiner Meinung nach hatten auflaufen

GESICHTSWAHRUNG  
DURCH GESCHICHTS-  
KLITTERUNG



lassen, Entschuldigung und Genugtuung. Obwohl er offenbar tatsächlich das Opfer einer Intrige geworden war, erreichte er dies bei den entscheidenden Personen nicht. Hier gilt, was der Frankfurter Andreas de Maizière, ehemaliger Bankvorstand der Commerzbank, aus eigener schmerzlicher Erfahrung feststellt:

*„Der Verlust des Arbeitsplatzes interessiert keinen wirklich, das ist so wie bei Krankheitsgeschichten. Man darf den Leuten nicht auf die Nerven gehen, nichts schönreden, aber auch nichts schlechtreden.“*

Bei jenem früh verstorbenen Freund, der es nicht schaffte, die Vergangenheit abzuhaken, frage ich mich manchmal, ob ich hätte versuchen sollen, den Worten des freundschaftlichen Verstehens Worte der Warnung vor dieser Selbstverstrickung, dieser Trauerverpuppung, folgen zu lassen. Heute weiß ich: Es ist niemals wichtiger als in der schwierigen Situation eines Umbruchs, dem Freund oder der Freundin Gespräche anzubieten. Das erfordert Courage. Leichter ist es, sich damit vor sich selbst herauszureden, man sei mit einem solchen Angebot indiskret und nicht willkommen. Sich an guten Tagen in die Schar der Gratulanten einzureihen, das ist so einfach wie zumeist folgenlos. Sich zu melden und Hilfe anzubieten oder nur sein Mitfühlen kundzutun, wenn jemand, schuldhaft oder nicht, durch einen Rost fällt, das erfordert etwas Mut, aber es hat Langzeitwirkung. Umgekehrt kann man als Betroffener den Freund, die Freundin um ein solches Gespräch bitten. Ich habe in einer vergleichbar schwierigen Passagensituation, wo der Schmerz des Abschieds zu sehr brannte, einen Freund zu einer dreitägigen Wanderung aufgefordert. Er sagte sofort zu. Bei der Rückkehr hatte ich mir mindestens den selbstzerstörerischen Traueranteil weggedet und abgewandert. Die Freundschaft hat dieses Teilen vertieft.

HILFE ANZUBIETEN  
ERFORDERT  
MUT, HAT ABER  
LANGZEITWIRKUNG.

### **Phase 3: Zu Atem kommen**

Wenn Phase 2 die rationale Akzeptanz der zutiefst als unerfreulich empfundenen Situation bedeutet („Es ist, wie es ist“), dann wird jetzt die schwierigere emotionale Bewältigung angesprochen. In Krisen versu-

chen wir nicht selten, diese Phase auszulassen. Wir wollen die Situation, die wir als persönliche Niederlage deuten, sofort vergessen machen.

Diese Neigung zu selbstschädlichem Verhalten gilt in jedem Alter. Auch Menschen jüngerer Generationen sind vor falschen Reaktionen auf überraschende Entlassungen nicht gefeit, wie eine Berufsberaterin

VERFÜGBARKEIT IST  
EHER EIN MAKEL  
ALS EIN VORTEIL.

anschaulich erzählt. Mindestens ein Drittel ihrer Klientel, häufig in voller Berufsfahrt aus dem vermeintlich sicheren und gut dotierten Job gekündigt, leide unter akuten Burn-out-Zuständen und benötige dringend eine Pause. „In Ihrem Zustand, mit Ihrer aktuellen Ausstrahlung“, so versuche sie ihrer Klientel zu raten, „sollten Sie nicht sofort wieder antreten.“ Ihr Rat verhalte zumeist ungehört.

*„Die Betroffenen sind von dem fatalen Ehrgeiz getrieben, sofort diese Scharte ihres Lebens auszumerzen. Aber verkrampfte und verunsicherte Bewerber kämpfen im Wettbewerb um neue Stellen zumeist chancenlos. Sofortige Verfügbarkeit ist eher ein Makel als ein Vorteil. Weitere Niederlagen sind unvermeidlich und vertiefen die Burnout-Spuren bis zur Nichtumkehrbarkeit. Absagen beschleunigen den Negativstrudel der Selbstabwertung.“*

Was tun, wenn es darum geht, nach einer solchen Lebenszäsur erst einmal zu Atem zu kommen und Kraft zu sammeln? Ein Gesprächspartner, ein Finanzmanager, der in Stuttgart seinen Job verlor und in Hamburg sein neues berufliches Glück fand, beschreibt es so:

*„Ich folgte dem Rat eines guten Freundes, der sagte: ‚Setz dich an den Fluss und schau, was vorbeischwimmt.‘ Da schwamm dann der eine oder andere Großkopferte vorbei, der in seinem Unternehmen gerade abgeschossen worden war, und noch manches andere war zu sehen, was meine Situation für mich nach und nach relativierte.*

*Diese Haltung, sich zurückzuziehen, ruhig zu werden und auf den Fluss der Zeit zu schauen, das hat etwas von einem Indianerbild, das hat mich gestärkt.“*

Vor dem Neustart braucht der Mensch Erholungszeit. Geht es nicht allein um rein körperliche Erholung, ist Besinnungszeit vonnöten, um vor

der Neuorientierung erst wieder auf die Füße kommen. Die Methoden sind unterschiedlich: Einer läuft einen Pilgerweg; eine steigt auf einen Berg, den sie schon immer besteigen wollte; eine kleidet vier Wochen lang den Dachboden ihres Hauses mit Holz aus; einer setzt sich an einen Fluss, einen realen oder imaginären. Auch ist die benötigte Zeit individuell unterschiedlich.

#### **Phase 4: Bereit sein zum Neustart**

Die 4. Phase beschreibt den mitunter langen Weg zum Ankommen im Lebensabschnitt „danach“. Die Besinnung muss zur Loslösung führen. Wieder gilt: Wer in dieser Situation jemanden an der Seite hat, der zur rechten Zeit die Impulse setzt, nicht zu früh und nicht zu spät, der hat Glück. Oder war klug genug, unter Freunden nach einem geeigneten Menschen Ausschau zu halten.

Abschied braucht also Zeit und verläuft in Phasen. Typischerweise sind das, wie gerade vorgestellt, vier:

1. Die neue Realität nicht wahrnehmen wollen: großer Schmerz
2. Entscheidung, den Schlusstrich zu ziehen
3. Zur Ruhe kommen, vielleicht durch eine große Anstrengung
4. Bereit sein, neu zu starten

#### **Phase 5: Angekommen!**

Auch wenn die vier Phasen auf einer Zeitschiene liegen, so können sie doch überlappen und Rückschritte können gewaltige sein. Schlimmstenfalls heilen Zeit und Bemühung die Wunden nicht. Dann bleibt die fünfte Phase unerreicht, in der das Gefühl, angekommen zu sein, zur Gewissheit wird. Diese Phase ist dadurch charakterisiert, dass die Zeit nun Strukturen hat, täglich, wöchentlich und über's Jahr, und das Leben nun wieder ausgefüllt und sinnvoll ist, vielleicht weniger ausgefüllt, womöglich deutlich sinnvoller als vordem.

Das alles hört sich für die Passage des Übergangs aus dem vollen Berufsleben in den womöglich dynamischen Ruhestand als gar nicht so schwierig an. Und viele Gesprächspartner werden einem versichern: Bei

WENN DIE ZEIT  
STRUKTUREN  
BEKOMMT

mir war es ganz leicht. Ich will zwei unterschiedliche Beispiele für einen gelungenen Übergang einfügen. Wie gesagt ist ein gelungener Übergang gut geplant, richtig angesteuert, konsequent umgesetzt. Es gibt viele Beispiele von Menschen, die an einer dieser vier Hürden hängen blieben, aber auch Leuchttürme des Gelingens:

Ein Manager aus der Werbebranche, J. S., hatte den vorzeitigen Ausstieg lange für sich beschlossen. Er fand einen Nachfolger und arbeitete ihn kollegial ein. Vorausgegangen waren intensive Verhandlungen mit den Vorgesetzten, die keinen Präzedenzfall wollten, aber die Entscheidung als singuläre Ausnahme schließlich mittrugen. Der Ausstieg wurde – ungewöhnlich in der Branche – fast ein Jahr vor seinem Vollzug angekündigt.

S. zog mit seinem Ausscheiden räumlich weit weg vom bisherigen Arbeits- und Wohnort Düsseldorf. Er wohnt mit seiner Familie nun am Bodensee, wo sie zuvor viele Jahre lang in den Ferien gewesen waren. So kam die Familie nicht als Fremde. Der Werbemanager blieb seinem Arbeitgeber noch einige Jahre als Ratgeber erhalten. Die gewonnene Zeit gilt nun verstärkt alten Hobbies, der Rockmusik vor allem und neuen ehrenamtlichen oder bezahlten Tätigkeiten.

Ein anderes Beispiel:

Als G. W. als Verbandsmanager altersbedingt ausschied, zog es ihn zurück nach Bonn, das er einige Jahre zuvor mit der Hauptstadtentscheidung Berlin verlassen hatte. Er widmet sich nun intensiver Berater- und Gutachtertätigkeit in einem juristischen Spezialfach, in dem er sich zeitlebens parallel zur Verbandstätigkeit einen Ruf erworben und bewahrt hatte. Er arbeitet, so sagt er, nicht viel weniger als vordem, aber in freier Zeiteinteilung. Damit bleibt Zeit für Golf und unentgeltliche Beratung in begründeten Einzelfällen. Er ist Herr seines Kalenders und kann zurückfahren in Umfang und Tempo, wie er es entscheidet, eine Freiheit, die er ebenso schätzt wie seine Arbeit.

Für die meisten Generationsgenossen dürfte gelten, wenn sie einige Zeit in der Passage des Übergangs verbracht haben: Vor allem in der Rückschau ist der Schmerz vergessen, wie die Schmerzen nach einer

NOCH VIEL ZU TUN,  
ABER FREI IN DER  
ZEITEINTEILUNG

Operation. Aber so wie nicht bei jedem die völlige Heilung das Resultat der Operation ist, so wird auch nicht jeder glücklich mit dem Ankommen. Eine große Bürde auf dem Weg zu neuer Lebenszufriedenheit bildet die Angst um den Verlust des bisherigen Status.

### 3. ORIENTIERUNG

#### **Statusangst, der etwas andere Liebeskummer**

Status, das hört sich nach Wichtigtuerei an. Jeder von uns kennt unzählige Beispiele aus der eigenen Arbeits- und Erlebniswelt.

Verbreitet ist die Auffassung, Status ist eine Ansammlung von Privilegien die beim Ausscheiden aus der letzten Tätigkeit verloren geht. Je höher einer kommt, desto tiefer kann er fallen! Statussymbole sind wie Orden. Man trägt und genießt sie öffentlich. Aber im Unterschied zum Orden kommt der Tag, da werden sie einem abgenommen. Wie bei dem ehemaligen Hamburger Werbemanager R. H., der berichtet:

*„Alle kleinen Insignien der Macht verschwanden ebenso schnell, wie sie vor Jahren gekommen waren. Genau wie Handy, Parkplatz und alles, was einem so das Chefgefühl gibt.“*

Das ist gut auf den Punkt gebracht. Es trifft diese Form von Statusverständnis übrigens nicht nur Männer, wie die frühere Medienmanagerin M. B. freimütig gesteht:

*„Natürlich ist es auch schön, bei großen Events dabei zu sein. Wir waren zum ersten Mal nicht mehr eingeladen. Aber das habe ich immer vorher gesagt und gewusst. Man bemerkt es aber doch. Rein rational kann ich das verstehen, viele Leute wollen dabei sein und auf die Einladungsliste, und deswegen wird dann gesagt, die ist nicht mehr im Business, die müssen wir jetzt streichen.“*

Status als eine Art Chefgefühl. Aber auch ohne Chefgefühl: Wer verbindet Arbeit nicht mit angenehmen Bedeutsamkeitsgefühlen? Der Wunsch nach mehr Status ist in einer Gesellschaft, die nicht in feste Stände oder Klassen gegliedert ist, ein starker Treiber bei vielen Lebensentscheidungen. Die Angst vor graduell oder gar vollständigem Verlust ist deswegen ausgeprägt.

STATUS IST MEHR  
ALS NUR EIN  
„CHEFGEFÜHL“

Wer seine Statuskennzeichen einbüßt, dem dämmert: Es geht um mehr als den abzugebenden Firmenparkplatz. Der Begriff „Statusangst“<sup>18</sup> bringt die Besorgnisse präzise auf den Punkt. Unterscheiden

lassen sich drei Angst-Cluster; jedes davon hat eine objektive und eine subjektive Seite:

Es geht *erstens* um die Angst vor dem materiellen Verlust, den finanziellen Konsequenzen des Ausscheidens. Die objektive Seite ist eine Zahl: So und so viel Euro stehen mir nun zu Monatsanfang zur Verfügung, alles eingerechnet. Die subjektive Seite ist die Angst, es reicht nicht.

*Zweitens* geht es um die Angst vor dem Verlust bisher gewohnter Rahmenbedingungen rund um die Arbeit. Was fehlt mir und wie kann ich das Fehlende wettmachen? Hauptsächlich geht es um den Computer. Was mache ich, wenn ich damit nicht zurechtkomme oder er ausfällt?

Auf dem *dritten* Angstbündel steht: „Statusverlust“.

Ich möchte behaupten, dass über diese drei Angstquellen im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Bedeutung gesprochen wird. Von 1 nach 3 nimmt die Tabuisierung zu und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung ab. Die finanziellen Auswirkungen einer Versetzung in den Ruhestand, wie es bei Beamten heißt, sollen hier nicht unterschlagen werden. Im Gegensatz zur weit verbreiteten Sorge vorab und auch im Gegensatz zur öffentlichen Diskussion über Altersarmut ist die Zufriedenheit mit der finanziellen Situation im Alter allerdings aktuell groß. Die Generali Altersstudie 2013<sup>19</sup>, eine große repräsentative Umfrage unter 65- bis 85-Jährigen, weist aus, dass 63 Prozent der Befragten ihre materielle Lage als „gut“ oder „sehr gut“ einschätzen und nur fünf Prozent als „eher schlecht“ und ein Prozent als „schlecht“.

Besonders gut geht es den Pensionsbezieher, im Gegensatz zu den reinen Rentenbezieher. Zukünftig verbreitert sich die Schere bei Alterseinkünften und Altersvermögen zwischen reinen Rentnern und Pensionären. Hier entsteht sicher sehr bald ein gewisser Diskussions- und Handlungsbedarf. Der Generali Zukunftsfonds stellt im Netz dazu interessante Materialien bereit.

Ebenso wenig sollen die praktischen Fragen dieses neuen Lebensabschnitts kleingeredet werden. Aber wir bleiben dabei: Das Entscheidende ist die emotionale Seite, also die dritte Angstquelle.

## DIE DREI „ANGST-BÜNDEL“ DES ÜBERGANGS

WAS KOMMT, WENN  
DAS „HAMSTER-  
RAD“ FEHLT?

Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa meint in seinem Buch „Beschleunigung und Entfremdung“<sup>20</sup> wir alle lebten in ständiger Furcht davor, auf den „*Abhängen des Lebens zurück zu fallen*“ und „*nicht mehr mit zu kommen oder abgehängt zu werden und daher aus dem Hamsterrad exkludiert zu werden.*“ Rosa sieht diese Angst verschärft durch Krankheit oder Arbeitslosigkeit.

Unter der Überschrift „Ein Jahr Rentner“ kursiert ein Text eines nicht ausgewiesenen Verfassers im Netz, der zur Illustration dieses Motivs „Raus aus dem Hamsterrad“ taugt. Und das Motiv zum freiwilligen Wiedereinstieg gleich mitliefert. Der Text gehört zu den Fülle der humorig daher kommenden Rentnertexte, Rentnerwitze und Rentnerutensilien. Er beginnt am 24. Mai eines Jahres und der erste Eintrag lautet: „*Es ist geschafft. Mein letzter Arbeitstag. Ich bin endlich Rentner. Jetzt geht mein Leben richtig los. Ich will einfach das machen, woran mich diese verdammte Arbeit immer gehindert hat*“. Es folgen dann eine Reihe weiterer Einträge, indem die Freude des Rentners am Rentnerdasein Stück für Stück abnimmt. Das, was er ersehnte, wird ihm nun zur Last. Auch der Bau von Vogelhäuschen, einem Hobby von ihm, kann ihn nicht mehr trösten. So heißt es am 12. Februar: „*Bin nachts nicht müde. Wovon auch? Stehe deshalb auf, setze mich ins Auto und fahre durch die nächtliche Stadt. Ich lande bei meiner alten Firma, steige aus, streichle das Gebäude.*“

Auf der Rückfahrt sieht der unbekannte Berichterstatter aus der Welt des Rentnerdaseins Türken auf dem illegalen Arbeitsstrich herumstehen und warten, dass sie zur Schwarzarbeit abgeholt werden. Das findet er traurig. Drei Wochen später hat er sich dunkel geschminkt, sich einen Schnäuzer angeklebt und sich so getarnt unter die Türken gereiht. Im Auto eines Auftraggebers stellt sich dann heraus, dass die Türken eigentlich Franz, Theo, Günther und Willy heißen, Rentner wie er im Türken-Tarnlook. Der letzte Eintrag ist vom 12. April, also einem knappen Jahr nach der Verrentung. Er lautet: „*Fahre jetzt jeden Morgen mit den anderen Rentnern auf die Baustelle. Nachmittags sitzen wir zusammen und überlegen, was wir noch machen könnten. Wir wollen eine Firma gründen, einen Konzern erschaffen, wir wollen ackern und malochen. Auch mit*



65 kann man noch viel bewegen.“ Dreimal dürfen Sie raten, was die Geschäftsidee für die Firma, die in der Vision schon ein Konzern ist, wohl sein mag. Richtig: Produktion von Vogelhäuschen.

Die Satire verdeutlicht, was eigentlich fehlt. Zwar wird die frühere Firma nächtens heimlich gestreichelt, aber es ist nicht die konkrete frühere Arbeit, die vermisst wird. Es sind die Beziehungen, die fehlen. Franz, Theo, Günther und Willy, und der namenlose Erzähler, die Rentner mit den angeklebten Schnäuzern, haben sie sich aufgebaut, und Arbeit gibt diesen Beziehungen Rahmen und Sinn. Die Herren könnten sich ja auch in der Kneipe treffen oder auf der Wiese. Aber das ist ein gewaltiger Unterschied.

Wie nah der humoristisch daher kommende Text an der Wirklichkeit ist, zeigt eine lange Reportage in der Wochenzeitung „Die Zeit“ unter der Überschrift „Der Fluch der frühen Rente, Herr Vahl hört auf.“<sup>21</sup> Im Text geht es um den Bahnbeamten Manfred Vahl, der mit 65 Jahren, also formal normal, nach 49 Jahren Bahndienst in Rente geht. Das Wort „Rentner“ passe nicht zu ihm, findet der Protagonist. Nicht für einen, der dreimal in der Woche ins Fitnessstudio geht. Am letzten Arbeitstag notiert er: „*Flucht unters Dach.* (dort ist sein Arbeitszimmer) *Ich muss allein sein.*“ Bei der Abschiedsfeier wird ihm klar „*Der Beginn des Ruhestands ist der definitive Beweis, dass man mehr Lebenszeit hinter sich hat als vor sich.*“ Wer altersbedingt ausscheidet, bekommt das Thema „Restlebenszeit“ unvermeidbar auf die persönliche Agenda gesetzt.

Der korrekte Beamte, als er allein ist, „*weint um die Menschen, die ihm fehlen werden. Er weint um das, was war und nicht mehr sein wird.*“ In den kommenden Tagen stößt er mit seiner Frau, von der es heißt, sie habe ihren Rhythmus, zusammen. Er notiert „*Rollenverteilung muss noch geübt werden.*“ Dann beginnt er sich zu langweilen, gibt es aber gegenüber niemandem zu, denn er weiß, ein Rentner langweilt sich nicht. Etwa vier Monate nach seiner Pensionierung ist er auf dem Tiefpunkt, wenn er notiert „*So habe ich mir meinen Ruhestand nicht vorgestellt*“. Dann folgt eine 671 Kilometer lange Fahrradtour mit einem Freund. Sie scheint eine

ES IST NICHT DER  
JOB – ES SIND DIE  
BEZIEHUNGEN, DIE  
FEHLEN.

Wende im Leben des Herrn Vahl einzuleiten: Mehr Fahrrad fahren, vielleicht einen Englischkurs besuchen, vielleicht bei der Armentafel Essen austeilen: Herr Vahl beginnt sich einzurichten.

Was dem Eisenbahner hier widerfährt, beschreibt der erwähnte Alain de Botton in einer ungewohnten Sinngleichsetzung so: Arbeitsverlust ist Statusverlust und Statusverlust ist Liebesverlust.

Jeder Lebenslauf wird durch zwei große Liebesgeschichten bestimmt, meint der Autor. Die eine sei unsere Suche nach geschlechtlicher Partnerschaft, das andere die Geschichte unseres Verbens um die Liebe der Welt mit dem großen Sektor Arbeitswelt. Diese Liebe zur Welt ist „*nicht weniger kompliziert, einschneidend, universell, und ihre Rückschläge sind nicht weniger schmerzhaft. Auch hier gibt es gebrochene Herzen, erkennbar am stumpfen, resignierten Blick derer, die die Welt zu Niemanden stempelt.*“<sup>22</sup>

## DIE ZWEI GROSSEN LIEBESGESCHICHTEN DES LEBENS

Bei der Überlegung, wie man aus dieser Situation wieder herauskommt, ist einer weiteren Feststellung nicht auszuweichen: Wir sind nicht Herr unseres Selbstbildes. Wir können uns nicht frei machen vom Einfluss Dritter auf unser Selbstbild. Wer behauptet, davon frei zu sein, überprüfe seine Selbstgewissheit am folgenden Zitat de Bottons: „*Unser Ego oder Selbstbild könnte man sich als Luftballon vorstellen, in den ständig Liebe hineingepumpt werden muss, während schon die kleinsten Sticheleien fatale Folgen haben. Es ist schon deprimierend und absurd, wie sehr wir unter dem Lob der anderen aufleben und wie sehr wir unter ihrer Missachtung leiden. Ein unachtsamer Gruß, ein unerwiderten Anruf, und schon ist es vorbei mit der guten Laune. Doch wenn sich jemand an unseren Namen erinnert und uns einen Obstkorb kredenzt, finden wir das Leben gleich wieder lebenswert.*“<sup>23</sup>

Was kann man tun? Gegensteuern und loslassen heißt die empfehlenswerte Doppelstrategie: Seine Interessen weit fächern, einen echten Freundeskreis haben und pflegen und ein Stück des Liebesverlustes hinnehmen. Dass gilt generell für Verluste und Beeinträchtigungen, wie sie im Alter unvermeidlich in wachsendem Maß geschehen. Wer sie akzeptiert, sagt trotz allem: Mir geht es (vergleichsweise) gut. Und strahlt dies auch aus.

Die dritte Strategie, das berühmte Loch der Nichtgebrauchtheit zu schließen, will dem Leben die abhanden gekommene Struktur geben. Struktur ist das Auffangnetz. Wer sie entwickelt, kann nicht tiefer fallen. Ab dann geht es nur noch aufwärts. Struktur ist noch nicht die Lösung, aber der beste Einstieg in die gute Zeit des dritten Lebensalters.

Man kann nun einwenden, das alles sei gut und schön und vermutlich auch hilfreich, aber auch der agilste Mensch kommt an der Erkenntnis nicht vorbei, dass die Wirkmacht nachlässt. Man kippt, auch wenn man sich bemüht, zwar nicht abrupt über den Rand der Wahrnehmung, auch der Selbstwahrnehmung, aber jeder Weg ins hohe Alter führt aus der aufregenden Mitte in die blässeren Randregionen des Lebens – wenn man sie denn so definiert. Man kann sich mit der dem Menschen angeborenen Plastizität, der Fähigkeit also, Schwächen zu kompensieren, trösten, man kann versuchen, seine Resilienz zu stärken, also die Fähigkeit, nach Niederschlägen und Abstiegen wieder aufzustehen.<sup>24</sup>

Auch vergleichsweise Harmloses kann harmen. Es passiert eben, dass du jemanden, der dir sympathisch ist, anstrahlst, und die Reaktion ist Null. Deine Aktion bleibt ohne Reaktion.

Der Kolumnist Harald Martenstein hat sich in einer Kolumne, bei der es um Komplimente ging, darüber Gedanken gemacht: *„Wann hat eigentlich mir das letzte Mal eine Frau Komplimente gemacht?...Wenn du als Mann ein gewisses Alter überschritten hast, dann ist es, als seist du unsichtbar geworden. Schöner Scheiß.“*

Aber die Kraft der Selbsttröstung ist mächtig. Der Kolumnist fragt sich, ob es vielleicht doch nicht am Alter liegt, sondern nur an der Angst der Frauen in Deutschland, vergleichbar mit der der Männer, die sich nach seiner Beobachtung mit Komplimenten zurückhalten, um nicht in Macho-Verdacht zu geraten.<sup>25</sup>

Kann man seine Zeit in der Mitte des Lebens verlängern? Hilft es, wenn die Verabschiedung vom Elend eines nur aus Fremdsicht erfüllten Lebens gelingt? Es ist auch sicher so, dass manches Wissen, manche Kompetenz an Kraft und Aktualität verliert. Aber ist man deswegen auf der Verliererstraße des Lebens? Man höre sich an, was Paten ihren

STRUKTUR IST DER  
BESTE EINSTIEG IN  
DIE ZEIT DES DRIT-  
TEN LEBENSALTERS.

Täuflingen wünschen. Es ist ein selbstbestimmtes Leben mit und in viel Liebe. Alles, was später als erfolgreiches Leben definiert wird, kommt in diesen Wünschen nicht vor. Oder man schaue sich Trauertexte an. Mag sein, dass sie den realen Menschen, die verstorben sind, eher zu gerecht werden. Aber sie drücken unsere Sehnsucht nach einem wahrhaft gelingenden Wort aus: ein liebender Mensch ist gegangen.

### **Loblied auf Rituale oder: Morgens geh ich Schwimmen**

Die Forderung an einen selbst, Struktur in sein Leben zu bringen und möglichst lange zu halten, ist nach allen Lebensbrüchen aktuell, also auch beim Übergang in den Ruhestand. Überlegt man, was aus der noch ungewohnten und ungeordneten Lage, dieser Mischung aus Eintönigkeit und Unübersichtlichkeit heraushilft, dann stößt man auf Rituale. Sie geben uns Halt in haltlosen Zeiten. Manche fliehen aus dem Alltag. Das kann man machen, aber der Alltag kommt zurück. Wie bei dem zitierten Herrn Vahl nach 671 Kilometern Fahrradtour mit dem Freund. Der Alltag rückt zurück ins Sichtfeld. Er drängt auch bei Herrn Vahl nach Struktur. Er muss seinen Mix aus Möglichkeiten und Pflichten finden. Ihn mag trösten, dass Unsicherheit nach Überwindung drängt. Es geht um den Auf- und Ausbau lieber Gewohnheiten. Wer möchte schon seine Situation mit den Worten resignierend charakterisieren: „Die Zeit vergeht und ich mit ihr“. Oder in der Formulierung eines Kalenderworts:

**WER ALLES SICHER  
MACHEN WILL,  
VERPASST DAS  
LEBEN.**

„Der Mensch sagt: Die Zeit vergeht. Doch die Zeit sagt: Der Mensch vergeht.“

Wer aus Sicherheit vollständige Sicherheit machen will, nimmt sich zu viel vor. Wer nur noch Sicherheit will, gräbt sich ein. Leben lässt sich als eine Pendelbewegung zwischen Sicherheit und Unsicherheit beschreiben.

Jetzt geht es um etwas mehr Sicherheit. Gewiss: Sicherheit kann trügerisch sein. Sicherheit kann einlullen. Vor allem: Wer alles sicher machen will, verpasst das Leben.

*„Es liegt Weisheit darin, Inseln des rational nicht Zugänglichen zu respektieren: Religion, Gefühle, Alterserfahrungen, Heuristiken, die wir nicht erklären können, aber bei denen wir ahnen, dass sie uns zu einer richtigen Entscheidung*

*verhelfen*“, beschreibt es der frühere Bundesverfassungsrichter Udo di Fabio<sup>26</sup>. Aber unterhalb von Geheimnis und Offenheit ist Raum für einfache, aber durchaus folgenreiche Hinweise; sie können nämlich aus der Zeit lähmender Ratlosigkeit herausführen.

Ich zum Beispiel habe mich unter dem Eindruck der allfälligen Ratschläge zum Thema Altern entschlossen, etwas mehr als bisher zur körperlichen Ertüchtigung zu tun. Aktiv altern, dazu soll man sich ja rühren. Einen Hund haben wir nicht und die Katzen wollen nicht ausgeführt werden, eine Nordic-Walking-Gruppe fand sich nicht und zur Ertüchtigung im Sportstudio fehlt mir die Selbstquällust. Zeitlich wollte ich disponieren können. Also blieb die Wahl zwischen Radfahren und Schwimmen. Mittlerweile muss ich meinen inneren Schweinehund beim Gang ins Schwimmbad nicht mehr täglich heroisch besiegen. Mein Körper meldet sich missgelaunt, wenn die tägliche halbe Stunde im Wasser nicht stattfindet. Schwimmen ist in meinem Alltag angekommen.

KEINE CHANCE  
FÜR DEN INNEREN  
SCHWEINEHUND

Was passiert da eigentlich? Ich möchte dieser morgendlichen Routinehandlung einige Zeilen widmen, gedacht als Anregung, dass Sie Ritualen Ihres Alltags nachspüren und da, wo sie fehlen, welche schaffen.

Bei mir steht der Wecker auf halb sieben. Nach Schwimmen, Morgentoilette und Frühstück will ich um neun am Schreibtisch sein. Oder auf Reisen gehen oder was sonst anliegt. Das ist – zugegeben – ein Bäng-Ritual am Morgen. Das Aufstehen wird mir allerdings erleichtert durch eine Katze namens Melusine, die um diese Zeit vorgibt, vor Hunger zu sterben. Um ihre aus Sicht der Betroffenen bedauernswerte Lage zu verdeutlichen, springt sie ins Bett und auf die Schlafenden, gewissermaßen ein Katzenwink mit dem Zaunpfahl.

Dann geht es um eine Entscheidung, ganz erspart mir die Routine sie nicht: Fahrrad oder Auto? An der Kasse des Schwimmbads sitzt eine von fünf Kassiererinnen, die sich innerhalb eines Monats abwechseln. Jede von ihnen kennt mich, weiß von meiner Halbjahreskarte; ich muss sie nicht vorzeigen. Das ist ein Genuss der eigenen Art. Ich bin hier jetzt bekannt. Aber ich deute durch halbes Öffnen der Geldbörse an, dass ich

die Dauerkarte jederzeit vorzeigen könnte. Immer sage ich laut „Guten Morgen.“ Manchmal füge ich noch etwas an, zum Beispiel über das Wetter, das ändert sich, darüber lässt sich eine Bemerkung machen. Jetzt verschwinde ich hinter der Tür „Herren“, dort sind Schränke und Umkleidekabinen.

Nun kommt der Moment größten Ritualglücks am Morgen. Ich lege vier Gegenstände im oberen Schrankfach ab: meine Geldbörse, der ich zuvor das Ein-Euro-Stück zum Aufschließen des Schrankes entnommen habe, die Armbanduhr, die Brille und den Schlüsselbund. Die drei Haken im Schrank werden mit Hemd, Hose und Jacke behängt, die Schuhe landen mit Schwung auf dem Boden des darunterliegenden Schrankes, fertig. Das Eurostück ist eingeworfen, der Schlüssel ist nun benutzbar, ich ziehe ihn ab. Er kann mittels eines Bandes am Handgelenk befestigt werden. Daran fummle ich, während ich den Gang Richtung Schwimmbecken gehe, das Handtuch über der Schulter.

Die Badehose hatte ich zeitsparend schon zu Hause angezogen. Schwimmerinnen und Schwimmer, die mir entgegenkommen oder mit mir auf dem Weg sind, werden begrüßt. Die meisten Jüngeren macht das verlegen, bei den Älteren wächst der Kreis der Grußbekannten

GLÜCKSGEFÜHLE  
BEIM TÄGLICHEN  
SCHWIMMBAD-  
RITUAL

stetig. Nach Beendigung meines von mir festgelegten Schwimmablaufs von soundso vielen Runden inklusive gymnastischer Wasserübungen danke ich dem Bademeister und grüße ihn zum Abschied, wenn ich aus dem Wasser die Treppe hochgestiegen bin. Das Handtuch werfe ich mir über die Schulter. Der Rest ist Film in umgedrehter Reihenfolge plus Waschen und Trockenföhnen. Jeden Morgen amüsiere ich mich über das Schild „Für Warmduscher“ an der Tür zu den Männerduschen und kann nicht entscheiden, ob der Humor der sich hier ausdrückt, gewollt oder unfreiwillig ist.

Sicher, so überlege ich, während ich wieder bei der Wohnung angekommen bin und die Lokalzeitung wie jeden Tag außer an Sonn- und Feiertagen aus dem Postkasten nehme, geben Rituale dem Leben Halt. Zu viel davon führt zur Freiheitsselbstberaubung und zur Erstarrung, zu wenig zum Gefühl, dem Zeitstrom nichts entgegenzusetzen. Die Kon-

zentration auf die Ausformung von alten und Schaffung neuer Rituale kann den Schmerz des Wandels dämpfen und dem Weg in die gefühlte Belanglosigkeit Hindernisse entgegenstellen. „Wiederholung“, so lesen wir bei einem „der einflussreichsten Kognitionspsychologen weltweit“ (Klappentext), dem Princeton-Professor Daniel Kahnemann, „führt zu kognitiver Leichtigkeit und einem angenehmen Gefühl der Vertrautheit.“<sup>27</sup> Wohl dem, der sich dann fragt, ob es nun nicht an der Zeit ist, mal wieder etwas Neues zu probieren. Und wann es gut ist, (gut ist nicht bequem), daraus eine neue Gewohnheit zu machen.

RITUALE KÖNNEN  
DEN SCHMERZ DES  
WANDELS DÄMPFEN.

Es ist ja nicht nur die Furcht, Ablehnung nicht kompensieren zu können, oder die Angst, aus der Mitte des Lebens zu fallen. Zu schaffen macht uns auch die ungewohnte Freiheit. Man muss den Wecker nicht mehr klingeln lassen. Aber man kann. Ein Freund sagt, er genießt jeden Tag, an dem er nun länger schlafen kann. Später aufstehen, ein bisschen von diesem, ein bisschen von jenem. War der Tag gut genutzt? Waren es gewonnene Stunden? Frage ich mich das überhaupt, wenn ich ins Bett gehe und denke: Wieder ein Tag weniger? Beneidenswert sind diejenigen, die den Tag mit einem Gebet beginnen und beschließen. Bei ihnen ist die Lebensaufmerksamkeit auf diese Weise gesichert. Nichts aber strukturiert das Leben so wie Arbeit. Es gibt täglich einen Anfang und ein Ende. Das fehlt nun. Eigentlich ist dies ja ein Vorzug. Das müsste, könnte man auch meinen, den Termingestressten gefallen: da ist einer mit Zeit. Man mag es kaum glauben, aber das Gegenteil ist der Fall. Die Alten als Avantgardisten einer neuen Langsamkeit? Schön wär's.

Dazu eine Geschichte. Ein Freund, der Journalist U. S-D, besuchte im Auftrag des Pressesprechers eines Großunternehmens Filialen bei einer Radtour durch Deutschland. Täglich schrieb er einen Blog. Er verabredete sich über die Sekretariate mit den jeweiligen Chefs und amüsierte sich dabei über die Verzweiflung der Sekretärinnen. Denn mein Freund konnte zwar den Tag angeben, aber als Radler nicht die Minute, nicht einmal die Stunde seines Eintreffens. Er schaue dann irgendwann am Nachmittag vorbei, sagte er freundlich. Fassungslosigkeit im Sekretariat. Was sie denn nun eintragen sollen? Revoltieren hier die Zeitlosen

gegen die Zeit-Getriebenen? Ruheständler und deren Verbündete als Verstörer der Nichtruheständler? Heißt das Adjektiv „wohlverdient“, das dem Kennwort „Ruhestand“ beigefügt wird wie die Milch dem Kaffee, nicht einvernehmlich, dass der so Adressierte sich jeglicher Verwirrung der „Tätigen“ enthalten möge?

### **Ruhestand, wohlverdient?**

Also, was bin ich denn nun? Wohlverdienter Ruheständler oder was? In den Verabschiedungsreden ist gern und viel die Rede davon, dass man in diesem besonderen Fall des Herrn X oder der Frau Y besser von „Unruhestand“ spreche, wisse man doch, dass der Betreffende als vielseitig interessierter Mensch noch viel vorhabe. Beliebte Abschiedsgeschenke sind, je nach Karrierhöhe des zukünftigen Pensionärs, Reiseführer zu vermuteten Wunschzielen, Gartenscheren, Laptops oder Witzigkeiten wie T-Shirts mit der Aufschrift „Ich übe Rentner“.

Wenn vielen bei ihrer Verabschiedungsfeier versichert wird, sie seien keine typischen Ruheständler, dann kommt doch die Frage auf, was sie dann sind: Rentner, Freiberuflerin, Pensionärin, Berater, Consultant, Coach, Privatier?

Was ist der richtige Begriff für diese Lebensphase, wenn es Ruhestand nicht ist? Für das Neue zwischen Vollbeschäftigung und Ruhestand gibt es noch keinen Begriff, jedenfalls keinen, der sich durchgesetzt hat. Aber es gibt eine Vorstellung: Arbeit bleibt für viele Menschen ein zentraler Orientierungspunkt. Wobei, das ist hundertmal gefordert,

setzt sich aber nur schwer durch, der Arbeitsbegriff sich nicht auf die Erwerbsarbeit beschränken, sondern Freiwilligenarbeit und Familienarbeit einschließen soll. Ich bin sicher, dass wir gesellschaftlich einen großen Schritt weiter wären, wenn sich diese von vielen immer

wieder und mit Recht verfochtene Auffassung durchsetzen könnte. Das würde die Anerkennungsforderungen, die ja nur die andere Seite der Medaille „Statusangst“ ist, weitgehend überflüssig machen. Allerdings muss die Gleichstellung der drei Arbeitsformen im eigenen Kopf beginnen und nicht beim ob seiner Halsstarrigkeit kritisierten Anderen.

WAS IST DER NEUE  
NAME FÜR DEN  
NEUEN RUHESTAND?



Ruhestand ist nicht gleich Unruhestand. Es gibt ihn tatsächlich, den Ruheständler ohne Zweitkarriere und Engagement, der auch nicht in der Gefahr zu sein scheint, in einen eigentlich unerwünschten Stillstand zu kommen. Es fehlt ihm oder ihr weder an körperlicher noch geistiger Beweglichkeit und es gibt auch keine Klage über fehlenden Lebenssinn. Man wird wohl zwischen willentlichem und unwillentlichem Ruheständler unterscheiden müssen. Der wirklich willentliche Ruheständler ist praktizierender „Mußeologe“, selten anzutreffen und somit bestaunenswert.

PRAKTIZIERENDE  
„MUßEOLOGEN“  
SIND SELTEN.

Wer es liebt, die Dinge grundsätzlicher, nämlich in der langen historischen Linie, anzuschauen, der wird Ruhestand als eine Erfindung des Industriezeitalters einordnen. Zur Belohnung für ein langes Arbeitsleben gab es den Ruhestand – den freilich zur Bismarckzeit deutlich weniger als zehn Prozent erreichten. Es gab neben der industriellen auch eine Arbeitsteilung anderer Art, worauf Klaus Dörner<sup>28</sup> aufmerksam macht: Pflege- und Altersheime, auch die Stätten für diejenigen, die als Behinderte der Industriearbeit nicht gewachsen waren, wurden außerhalb der Zentren gebaut. Das war Fort- und Rückschritt zugleich. Sie wurden dort einerseits zumeist gut, nicht selten unter christlicher Obhut, versorgt, waren aber andererseits auch ausgesondert. Sie kamen als Störfälle nicht mehr in Frage. Normalität definierte sich um. Heute und in den kommenden Jahren besteht die Chance, die Situation nachdrücklich zu verändern, genauer: sie verändert sich gerade. Stichworte dieser Entwicklung sind Integration und Inklusion. Was im Industriezeitalter abgetrennt wurde, wird nun, im Dienstleistungszeitalter, wenn irgend möglich wieder in die Mitte geholt. Auch die Alten zählen dazu.

Es gibt Beharrungskräfte, weil Organisationen sich nicht verändern mögen und um Verlust an Geld (zumeist staatlichem) und Einfluss fürchten. Krisenjahre sind auch Chancenjahre, wenn man sie nutzt. Zum Wandel schreibt Ursula Staudinger, seit 2013 Dozentin an der Universität Columbia, New York:

*„Wir stehen an einer Zeitenwende – der Zugewinn an Lebensjahren rückt immer deutlicher ins Bewusstsein der Be-*

*völkerung. Diese Generation fragt zunehmend vehement, wie sich dieses Geschenk in Lebensqualität für den Einzelnen und in Gemeinwohl übersetzen lässt. Lebensqualität bedeutet allerdings nicht (nur) Freiheit von Arbeit. Wir wissen, dass die Bedeutung der Arbeit für das eigene Wohlbefinden unterschätzt wird, solange man noch arbeitet. Nach einer gewissen Phase des Genießens der neuen Freiheit wird bald deutlich, dass Urlaub und Freizeit an Wert stark verlieren, wenn sie nicht mit Phasen der Arbeit wechseln.“<sup>29</sup>*

Ist Arbeit also eine Säule der lebenslangen Lebensqualität? Oder ist „Ruhestand“ die kurze Zeit des Glücks auf Erden, die niemandem genommen und jedem vergönnt sein sollte. Ich denke an einen alten Pfarrer, der an Parkinson und anderen schweren Krankheiten leidet. Er ist lebendig und mitteilend, irgendwie jung geblieben. Das Buch, an dem er seit zwei Jahren schreibt, das will er vollenden, so erzählt seine Frau, das hält ihn am Leben. Ist er nun Arbeiter oder Ruheständler?

So lange unter Arbeit nur Last, Mühsal und Gesundheitsabbau assoziiert wurden, galt der Ruhestand als verdient, seine Durchsetzung in ökonomischer Absicherung als Fortschritt. Industrie und Landwirtschaft prägen zwar nach wie vor das Zusammenleben, aber eben nicht mehr vorrangig. Also können auch die Merkmale des Industriezeitalters vor Wandel nicht geschützt werden. Die Richtung des Wandels hat die erste Nachkriegsgeneration maßgeblich mitgestaltet.

## 4. EINE GLÜCKSVERVÖHNTE GENERATION

### Das Glück des langen, steilen Weges

Nur wenige aus der Generation der 68er widersprechen mit Hinweis auf die eigene Biografie der Zuschreibung „Die 68er sind eine historisch verwöhnte Generation.“ Wir wissen nicht, ob die Chancen, im Alter materiell relativ sorgenfrei leben zu können, auch den folgenden Generationen im gleichen Umfang zur Verfügung stehen werden.

Hat die Verwöhntheit eine Kehrseite?

Was bedeutet es, wenn Brüche, Niederlagen, Umwege und Wechsel im Lauf des beruflichen Wirkens eher selten sind? Die wechselseitige Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer war ausgeprägter als heute, und Zeiten des Wachstums sind sonnige Zeiten; man hat, nimmt und schüttet aus.

Es gab für diese Generation das Glück des Aufstiegs, für viele von ganz unten nach weit oben. Eine Managerin meint, sie sei natürlich einerseits froh, dass ihre Tochter weiter oben auf der Aufstiegsleiter beginnen konnte, aber andererseits möchte sie selber diesen langen steilen Weg nach oben mit all den Erfolgsmomenten nicht missen.

Wie viele CEOs haben ihre Karriere als Lehrling begonnen und konnten sich gegen Konkurrenten mit weit besseren formalen Voraussetzungen durchsetzen. Wer abgeworben oder, selten genug, entlassen wurde, wechselte zumeist zeitlich fugenlos. Es gab keine Zeit und keinen Grund für Erschütterungen und Infragestellungen.

Die Chancen kamen durch die hohen Wachstumsraten in den ersten Nachkriegsjahrzehnten. Die Arbeitslosigkeit in den fünfziger Jahren wurde abgebaut und die Vollbeschäftigung wurde erreicht. Nachdem die Wachstumszahlen einige Jahre durchgehend stabil hoch waren, wurde weiteres Wachstum als kalkulierbare Größe eingeschätzt. In der Politik wurde diskutiert, wohin mit dem Juliesturm (dem vom damaligen Finanzminister Julius Schäffer aufgebauten Plus in den Rücklagen) und das gewerkschaftsnahe Schrifttum zum sogenannten gemeinwirtschaftlichen Eigentum wie die Bank für Gemeinwirtschaft und die Woh-

FRIEDLICHE AR-  
BEITSWELT IN DEN  
SONNIGEN ZEITEN  
DES WACHSTUMS

nungsbaugesellschaft Neue Heimat beschäftigte sich tieferschürfend mit der Frage, wie ein qua Definition nicht gewinnorientiertes Unternehmen mit seinen Gewinnen umzugehen habe.<sup>30</sup>

Die nachfolgende Generation der 68er gönnte den Altvorderen zwar den wirtschaftlichen Erfolg, fragte aber nach der Moral. Eine immer intensiver werdende Aufarbeitung der Nazizeit begann und verschaffte der 68er Generation das wohlige Gefühl moralischer Überlegenheit.

### DAS WOHLIGE GEFÜHL DER MORALISCHEN ÜBERLEGENHEIT

Vielleicht nahm sie aber unbewusst Rache an der Elterngeneration, die sie mit „Ihr habt es besser. Ihr solltet dankbar sein“-Aufforderungen moralisch in Wohlverhalten zwingen wollte, das als Aufforderung zu unpolitischem Duckmäsertum („Nie wieder in Parteien“) von den Nachfolgenden interpretiert wurde. Silvia

Bovenschen spricht von einer „diffusen Schuldsuggestion“ einer Generation, die über ihr Erleben nicht erbittert, sondern verbittert gewesen sei. Und somit für ihre Leiden keine Mitleider fand. „Eine anknüpfungsuntaugliche Erregung wurde larmoyant vorgetragen.“<sup>31</sup>

Der Trierer Soziologe Roland Eckert<sup>32</sup> fand für die Ausbruchswut der 68er eine andere Erklärung und ein anderes Bild. Für ihn reagierte die Elterngeneration der 68er auf ihr Erleben mit dem Rückzug ins Private und sah dies als erreicht an, wenn die Hecke im Garten des Reihenhäuschens so hoch gewachsen war, dass keine Einsicht von außen möglich war. Bei den Kindern löste der Blick auf die grüne Mauer Gefühle des Eingesperrtseins aus und sie reagierten mit Protest gegen diese Freiheitsberaubung.

Schuldsuggestion oder Freiheitsberaubung: Die Sozialisation der 68er Generation reichte über die während der Revolte innerhalb dieser Kohorte von den politisch Aktiven viel beschworenen ideologischen Gräben hinweg. Selbst wenn sich 68er untereinander mit allerlei Vorwürfen der krudesten Art hingebungsvoll beharkten, so setzten sich im weiteren Lebensverlauf die Gemeinsamkeiten stärker durch als die Unterschiede. Dazu gehört auch das Bedauern, die Elterngeneration nicht als Zeitzeugen, sondern als Angeklagte behandelt zu haben. Mancher – auch mir geht es so – schämt sich heute seines damaligen Hochmuts,

hat aber damit gut gelebt. Dieser Typus der 68er konnte sich in der Auseinandersetzung mit seiner psychisch und physisch oft angeschlagenen und historisch diskreditierbaren Elterngeneration Stärke antrainieren, die im Umgang mit den nachfolgenden Generationen sehr nützlich war. Denn so befähigt, konnten die 68er viele Forderungen der Nachfolgenden ausbremsen. Diese Generation konnte ihren Eigennutz elegant ins Gewand des Gemeinwohls kleiden. Und wirkte dabei stilbildend, mit Wirkung bis in die Gegenwart. Als das Wachstum abflachte, blieben die Ansprüche. Staat und Bürger begannen, über ihre Verhältnisse zu leben und sie gewöhnten sich daran. Beide Währungsumstellungen, die der Wiedervereinigung und die des Euro, verschärften diesen Kurs nach dem Motto „Ist der Ruf erst ruiniert, lebt's sich gänzlich ungeniert.“

Umso stärker ist die Erschütterung der Unerschütterlichen am vermeintlichen oder tatsächlichen Ende ihrer Karriere. Die Nachdenklichen unter den Langzeitsiegern fragen sich: Waren es Pyrrhussiege? Für mich, für meine Generation? Nehmen wir die sogenannten Führungskräfte, in der Regel bis zur Selbstausschöpfung mit ihrer Arbeit im Einklang. Kaum unterscheidbar von einem Unternehmer. Und dann merken sie, spätestens beim nicht selten abrupten vorzeitigen und ungewollten Ausscheiden, dass sie kein Unternehmer sind, nie waren – und tun sich dann beim Übergang besonders schwer. Die Autobahn des Lebens geht, zumeist ohne Vorwarnung, in eine heftige Rüttelstrecke über, Länge und Ziel unbekannt. Was nun? Wenn man nur wüsste, wohin die Reise geht!

Regelmäßig und richtigerweise wird die Frage gestellt: Gibt es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen im Bewältigen dieser Lebensphase? Empirische Forschung, die uns bei der Beantwortung helfen könnte, fehlt auf breiter Basis, aber es gibt Blitzlichter. Die Ergebnisse repräsentativer Forschung wären freilich auch nur Momentaufnahmen auf einem Arbeitsmarkt, der sich, auch in den Führungspositionen, weiblicht und damit auch in Bezug auf die Übergangsfrage verändert. Heute gilt: Ja, es gibt einen Unterschied. In den Generationen 68 und Babyboomer waren Frauen, wenn sie berufstätig waren oder sind, in al-

FRAUEN SIND  
UNTERBROCHENE  
BERUFSVERLÄUFE  
GEWÖHNT.

DIE FRAUEN ORGA-  
NISIERTEN AUCH DIE  
FREUNDSCHAFTS-  
NETZE.

ler Regel diejenigen, die hauptsächlich die Unterbrechungsphase durch Kinder bestritten haben. Mindestens diese Frauen sind also unterbrochene Berufsverläufe gewohnt. Die Frage, ob der Beruf der überragende Bezugspunkt im Leben sein soll, haben sie für sich beantwortet und entschieden. Ich habe ein Beispiel aus eigener Betroffenheit. Meine später verstorbene Frau war in ihrem Berufsleben hundertprozentig engagiert. Sie gehörte zur Gründungsmannschaft der heutigen GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) und das prägte. Als unsere Tochter geboren wurde, ging sie zu ihrem Vorgesetzten, niemand hatte sie dazu aufgefordert, und teilte ihm mit, die Prioritäten in ihrem Leben hätten sich nun verschoben und dies möge er künftig berücksichtigen. Welcher Mann wäre einen solchen Schritt gegangen? Und welche Frau in der DDR?

Es sind aber nicht nur die Kinder, die Frauen weniger abhängig vom beruflichen Erfolg machen. In den Interviews kam von Männern nicht selten der Hinweis, es seien ihre Frauen gewesen, die die Freundschaftsnetze gepflegt und das Privatleben organisiert hätten. Auch dass diese Aufgabe in einer Beziehung eher den Frauen zugeordnet wird, hat Folgen für die Männer. Sie werden sich bei Aufgabe ihrer beruflichen Tätigkeit ihrer Defizite an dieser Stelle bewusst.

Diese Beschreibung wird von einem erfahrenen Männer-Weiterbildner bestätigt: Hans Prömper ist Leiter der Katholischen Erwachsenenbildung Frankfurt. Die Methoden, die sich speziell bei Bildungsangeboten für männliche Führungskräfte bewährt haben, setzen die Kontrapunkte zu dem, was als speziell männliches Defizit empfunden wird, nämlich – ich zitiere Prömper – *„gegenüber einer monodimensionalen Ausrichtung an Arbeitsfähigkeit und Effizienz einen inneren Raum der Sehnsüchte des Nicht-Gelebten, des Unterdrückten, der persönlichen Kosten oder auch der verborgenen Wünsche zu öffnen.“* Derartige *„Sehnsüchte nach authentischem und gelingendem Leben, nach Lebenszufriedenheit und spiritueller Sinngebung jenseits der Arbeit können das Arbeitsleben begleiten, sie brechen aber insbesondere an Lebenswenden auf. Dazu zählen laut Prömper „runde Geburtstage wie der 50., der altersbedingte Übergang in den Ruhe-*

stand, eine berufliche Krise, gar eine Scheidung, eine Krankheit oder ein erzwungener Vorruhestand.“<sup>33</sup>

Im Gespräch formulierte der frühere Industriemanager E. B. den aufgebrochenen Wunsch nach Sinnggebung so:

*„Ich spüre, dass wir schneller alt werden, wenn wir alles beim Alten lassen. Schwierig war die mentale Umstellung. Man war über Jahrzehnte gewohnt, alles gut zu bewältigen, was die Umwelt von einem verlangte. Aber man war doch – vielleicht oft, ohne dass man das immer merkte – zu stark fremd gesteuert. Aus diesen eingefahrenen Gleisen hin zu etwas mehr Selbstbestimmung zu gelangen, das war auch für mich eine große Umstellung bis hin zu körperlichen Symptomen. Aber ich spüre, dass es mir schrittweise gelingt, mich aus der Gefangenschaft der alten Strukturen zu befreien. Man hat so vieles erlebt, was durchschaubar oberflächlich war und keine Ehrlichkeit in sich trug. Ich möchte meine Zeit – wenn möglich – nicht mehr für so etwas einsetzen.“*

„Umparken im Kopf“? „Zeit für Neues?“ Ich bediene mich der Analogie zur Wechselkampagne von Opel, um die Frage aufzuwerfen, ob die 68er Generation tatsächlich, wie das Zitat suggeriert, in größerem Umfang zu neuen Ufern aufbricht. Die Antwort setzt sich aus dem Handeln jedes Einzelnen dieser Generation zusammen.

Viele aus den nachfolgenden Generationen erleben Zeiten unsicherer und sicherer Beschäftigung in angestellter oder freier Beschäftigung, nicht selten auch gleichzeitig im Mix. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind sich seltener lebenslang in Loyalität verbunden. Die Motivation, gefordert und gegeben, gilt nur für den Lebensabschnitt bis zur nächsten Veränderung. Das gilt für beide Seiten. Ausnahme ist im Großen und Ganzen der Öffentliche Dienst, der somit in seinen Rahmenbedingungen in immer größere Unterschiedlichkeit zum Rest der Beschäftigung gerät. Kein Wunder, dass – Meinungsumfragen folgend – Dreiviertel der angehenden Akademiker am liebsten dort unterkämen. Das Tempo dort gilt als gemächlich, das Gehalt ist

TEMPO: GEMÄCHLICH, GEHALT: AUSKÖMMLICH, EXTRAS: EXZELLENT

auskömmlich und die vielen Extras und die Pensionen sind exzellent. Die Quasi-Gefangenschaft im System – wer will schon die Pension riskieren? – wird hingenommen.

Und dann? Hier wird behauptet, es gebe doch vielfach in der Lebenspassage zwischen Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit und Eintritt in die sogenannte nachberufliche Phase Findungsprobleme. Sie sind

IM „LEBENS-  
ABSCHNITT DER  
ZUKUNFTS-  
VERMINDERUNG“

begründet im Arbeitsverlust mit all seinen Implikationen und im gewahr werden der ablaufenden Lebensuhr. Darauf reagieren viele Menschen mit Suche. Sie nehmen sich eine Auszeit. Sie orientieren sich grundsätzlich anders als zuvor in ihrem Leben. Der Franziskanermönch Richard Rohr beginnt sein Buch „Ein reifes Leben“ mit dem Satz: „Jeden von uns erwartet eine Reise in die

zweite Hälfte des Lebens.“<sup>34</sup> Dass unter den Weiterbildungsangeboten der Hochschulen für diese Generation die Lehrangebote Philosophie und Geschichte ganz vorn rangieren, bestätigt diese Beschreibung. Klar ist aber auch, um den Philosophen Odo Marquard zu zitieren<sup>35</sup>, dass nun der „Lebensabschnitt der Zukunftsverminderung“ begonnen hat, es also angeraten ist, besonders sorgfältig seine Pläne zu schmieden.

Freilich: Nicht jeder ist ein Pläneschmied. Erinnerung sei an den Typus des Ruheständlers, der nichts dagegen hat, auch so genannt zu werden. Nur so ist der weite Lebensbogen, der im Alter noch an Vielfalt und Anders-sein zunimmt, zu schlagen.

In Sven Kuntzes Buch „Altern wie ein Gentleman, zwischen Müßigang und Engagement“ schildert der frühere ARD-Journalist seinen Alltag nicht ohne Satirelust so:

*„Meine unbeschwerte Form der Lektüre im Coffeeshop gegenüber wird regelmäßig unterbrochen durch Passanten, die, ebenfalls im Alter, alle Zeit haben für einen Gedankenaustausch über die wesentlichen Dinge im Leben, wie die Einkaufsliste, Sportergebnisse, Wehwehchen, Sonderangebote und die guten alten Zeiten.*

*Am späten Vormittag gehe ich öfter zum Schwimmen in ein zu dieser Zeit kaum besuchtes Hallenbad und ebenso häufig sehe*



*ich mir am Nachmittag Filme an... Nachmittags gibt es herrlich leere, oft verbilligte Vorstellungen. Ich kann die Beine hochlegen, schlafen, essen und trinken. Selten hat man unmittelbare Nachbarn und kann während der Vorstellung die Toilette aufsuchen, ohne andere Zuschauer zu verärgern. Im Alter wird das eine bedenkenswerte Überlegung... Hinzu kommen Pilze sammeln, Kochen, mein Haushalt, gemeinsames Essen, gute Gespräche und loses Geplauder, Sport sowie sorgfältiges unerschöpfliches Pläneschmieden für Reisen und Ausflüge... Und spät in der Nacht schaue ich mir all die herrlichen Filme an, die eine rätselhafte Programmplanung dorthin verbannt hat... Eine gelassene Stimmung hat sich über mein Leben gelegt.“*

Die letzten vier Zeilen eines Herbstgedichts aus einem Reimwettbewerb unter Freunden werden vom Autor wie folgt zitiert:

*„All das ist Vergangenheit  
Jetzt herrsche eine zahme Zeit  
Still sitze ich hernieder  
Und rülpe leise hin und wieder.“*<sup>36</sup>

Ohne Kuntze und anderen Generationsgenossen die Freude an einem so angelegten Leben vergällen zu wollen – bei Kuntze sind übrigens auch andere Töne vernehmbar – sei doch die Frage gestattet: War es das? Müsste man nicht versuchen, mit diesem Typus des in vollen Zügen sein drittes Lebensalter Genießenden Einigkeit darüber zu erzielen, dass seine Mitverantwortung und sein praktischer Einsatz dann gefragt sind, wenn, wie aktuell bei der Integration der Zugewanderten, diese unsere Lebensform erklärt und beworben werden muss: den alten und den neuen Bewohnern?

Cem Özdemir, Bundesvorsitzender der Partei „Die Grünen“, verbindet die persönliche und die gesellschaftliche Befindlichkeit in zwei aufeinanderfolgenden Sätzen:

*„Manchmal frage ich mich, ob ich genug tue, um meinen Träumen gerecht zu werden. Wie groß ist der Anteil meiner Zeit, in der ich tatsächlich dem Allgemeinwohl diene.“*<sup>37</sup>

MITVERANTWORTUNG  
BEI DER  
RETTUNG UNSERER  
LEBENSFORM?

## Die Vision vom erfüllten Leben

Wir haben von den Charakteristika der 68er, ihren Stärken, Schwächen und Sehnsüchten oder Nichtsehnsüchten gesprochen. Das Stichwort „erfülltes Leben“ kam auf. Eine einzig gültige Vision vom erfüllten Leben kann es nicht geben, auch wenn Politiker, vor allem die Kanzlerin, immerfort zur Lieferung aufgefordert werden. Stellt die Sicherstellung der Rahmenbedingungen verschiedener Lebensentwürfe nicht die eigentliche Leistung einer Führung dar? Besonders gefährlich sind Angebote, die das gute Jenseits mit einschließen und Religion und Staat als Einheit sehen wollen.

Für uns selbst können wir der Frage nach der Vision unseres guten Lebens freilich nachgehen. Sie drängt sich mal nach vorn, mal wird sie im Lebensverlauf durch Bildungsanstrengung, Familienintensität, Karrieretempo, Beziehungsstress usw. in den Hintergrund geschoben. Und dann wieder blitzt die Sehnsucht doch durch, aus dem eigenen Leben mehr machen zu wollen. Einsamkeit, Sinnmangel, Orientierungs- und lärmende Ereignislosigkeit sollen überwunden werden. Nicht jeder sieht sein Lebensziel darin, sich zu Tode zu amüsieren, um an den 1985 erschienenen Bestseller des Medienwissenschaftlers Neill Postman zu erinnern.

Diese Menschen wollen solche Sehnsüchte nach Lebensveränderung nicht verschüttet lassen – jedenfalls nicht lebenslang. Sie hoffen, sie eines Tages vielleicht nicht zu hundert Prozent, aber doch mehr als bisher leben zu können. Es geht um das weitgehend frei bestimmte Leben im individuellen Mix aus Erwerb, Engagement, Familie und Freizeit (Sport, Weiterbildung, Liebhabereien). Wer sich aber darum bemüht, sein Leben sinnvoller zu leben, kann auf unterschiedliche, ja konträre Muster kommen. Das muss aber nicht zu Spannungen und Konflikten führen, so lange der Versuch unterbleibt, den eigenen Weg in allgemeine Gültigkeit zu heben und anderen aufzwingen zu wollen.

Wie empfindlich auf Überstülpungsverdacht reagiert wird, zeigten die Erregungen zum Vorschlag einiger Grüner, doch einen Veggie-Tag pro Woche einzulegen. Dabei ist es gut christlicher Brauch (bis zum Ver-

NICHT JEDER SIEHT  
SEIN LEBENSZIEL  
DARIN, SICH ZU TODE  
ZU AMÜSIEREN.

blassen solcher Rituale) den Freitag als Fischtag einzurichten. Ich kann mich freilich nicht entsinnen, dass Grüne und Kirchen den Schulterschluss gesucht hätten. Denn natürlich kann man Verbündete, Gleichgesinnte für seinen Weg suchen. Wenn viele Bürger das Gleiche wollen und es sich leisten können, wird daraus ein Trend. Beispielsweise die Vision eines Lebens, in dem sich Bildung und Arbeit abwechseln, das Ausmaß und die Art der Erwerbsarbeit in individueller Entscheidung festgelegt wird und Altersgrenzen nicht starr sind. Es sollte sie nur insofern geben, als zu einem Zeitpunkt X, der flexibel an der statistischen Lebenserwartung minus Y Jahre orientiert sein kann, die Renten zu 100 Prozent ausgezahlt werden, vorher weniger, danach mehr.

Was auch in diesen Kontext passt:

- Bildung hört nicht auf.
- Veränderung wird nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrgenommen.
- Die Schranken zwischen drittem und viertem Lebensalter werden gesellschaftlich nicht produziert, sondern abgebaut.
- Auch ein Leben mit Beeinträchtigung wird nicht in die ausschließliche Hilfsbedürftigkeitsecke geschoben.

Diese grob umrissene Vision, bei der Gleichwürdigkeit der entscheidende Wert ist, lässt viele individuelle Ausführungen zu, auch die vollständige Verweigerung oder die Resignation, wie sie der österreichische Schriftsteller Ödön von Horváth sarkastisch in Worte fasste: *„Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu.“*<sup>438</sup> Aber auch dieses Leben muss verantwortet werden, vor der eigenen Person und den Anderen, vor allem vor jenen, die weniger Glück und Erfolg im Leben haben. Dieser Konfrontation sollten alle unter der Glückshaube Geborenen – und die 68er und auch die Babyboomer gehören in großer Zahl zu diesen – nicht ausweichen können.

## **Das neue Alter**

Das neue Alter – darum soll es in diesem Abschnitt gehen. Wer sich dem Thema nähert, ob nun als Betroffener oder Betroffener in spe, stößt rasch auf den Begriff „Dritte Lebensphase“. Was ist damit gemeint? Wir

sind aufgewachsen mit der Vorstellung einer Einteilung des Lebens in drei Lebensphasen: Kindheit und Jugend, Erwachsenenzeit, Alter. Oder auch: Bildung, Arbeit, Ruhestand. Nun kann man allorts lesen: „*Der traditionelle biografische Dreischritt – Lernen bis 20, Arbeiten bis 60, Nichtstun bis zum Exit – muss durchbrochen werden*“<sup>39</sup> (genauer: ergänzt und durchbrochen. Ergänzt um eine neue Phase.)

Das Alter ist so lang geworden, dass sich eine Unterteilung in die Lebensabschnitte fittes Alter und Hochaltrigkeit anbietet, ja aufdrängt. Im Folgenden wird dieser Einteilung weitgehend gefolgt, obwohl sie weiterer Differenzierung bedürfte wie sie unter medizinischen Gesichtspunkten beispielsweise der holländische Arzt und Autor Rudi Westendorp<sup>40</sup> vorschlägt: Vorsorge, Multimorbidität, Gebrechlichkeit und Abhängigkeit. Was mir an dieser „neuen Lebenstreppe“, von der der Autor spricht, gefällt, ist die Durchlöcherung der Grenzziehungen zur Hochaltrigkeit und inhaltliche Unterscheidung statt Durchnummerierung; beides ist verdienstvoll.

EINE NEUE  
„LEBENSTREPPE“  
FÜR DAS LÄNGER  
GEWORDENE ALTER

In der Realität geht es die Lebenstreppe selten stringent Stufe für Stufe in eine Richtung hinauf. Meine 92 jährige Mutter befindet sich mal auf der Stufe der Gebrechlichkeit, mal auf der Stufe davor, der Multimorbidität. Aber jeden Tag ist sie auch auf der Stufe der Vorsorge: Wenn sie Gymnastik macht. „*Wenn man sich gehen lässt und sich nicht bewegt, ist man rasch ein Krüppel*“, sagt sie, und bricht zum Spaziergang auf und zweimal die Woche zur Volkshochschule. Ein Kurs für den Kopf, ein Kurs für den Körper.

Die „geschenkten“ oder „gewonnenen“ Jahre sind historisch ganz neu. Dass sich dieser Teil der Entwicklung auf wenige Länder beschränkt, erlebten Freunde, die als Entwicklungsexperten für die heutige GIZ arbeiteten, in Nepal. Damals war das Ehepaar in seinen vierziger Jahren. „*Wir bemerkten, dass wir unter den Nepalesen praktisch keine Generationsgenossen hatten. Denn die waren fast alle schon gestorben.*“ Das Durchschnittsalter dort entspricht heute in etwa dem in Deutschland um die Mitte des 19. Jahrhunderts: 45 Jahre.

Petra-Angela Ahrens vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, also der evangelischen Kirche, formuliert den Wandel so: „*Statistisch betrachtet war das „Alterwerden“ der Menschen noch nie so sicher wie heute.*“<sup>41</sup> Sie belegt diese Aussage mit folgenden Zahlen: 1910/11 konnte noch weniger als die Hälfte der Männer (47,4 %) und etwas mehr als die Hälfte der Frauen (auf 54 %) den 60. Geburtstag überhaupt erleben. Heute können 89,4 % der Männer und 94,2 % der Frauen des Jahrgangs 48 ihren 60. Geburtstag feiern mit der Aussicht auf weitere 21,2 bzw. 24,9 Lebensjahre. Damals, vor etwas über 100 Jahren, blieb der fast halb so großen Gruppe der Sechzigjährigen in der statistischen Durchschnittsbetrachtung bei den Männern noch 13,2 und bei den Frauen 14,2 Jahre Rest-Lebenszeit. Der eigentliche Altersschub kam nach dem 2. Weltkrieg. „1960 lag das Medianalter (der deutschen Bevölkerung) – jenes Alter, das die Bevölkerung in eine jüngere und eine ältere Hälfte teilt – noch bei 34,2 Jahren. 2015 ist es schon auf 45,6 Jahre gestiegen und um 2060 wird es vermutlich bei 49,7 Jahren liegen.“<sup>42</sup>

VOR 100 JAHREN  
HATTEN 60JÄHRIGE  
NUR NOCH ETWA 13  
JAHRE ZU LEBEN.

Die Zahlen illustrieren die Aussage: die Menschen hierzulande leben länger, und es sind innerhalb der Alterskohorte deutlich mehr, die dies erleben. Wer das Auseinanderfallen von Familien im traditionellen Sinne beklagt, sollte nicht die Mitteilung vergessen, dass die veränderten Familienkonstellationen bei längeren Laufzeiten der Beteiligten auch erheblich mehr Familienleben zu produzieren imstande sind.

Ein Beispiel aus der eigenen Familie: Zwei meiner Enkel erfreuen sich der Zuwendung dreier Großelternpaare – etwas Patchwork ist dabei –, und auch dreier Urgroßmütter. Auf die kindernervende Frage „Weißt du, wer ich bin?“ eine Antwort parat halten. Dieses Nebeneinander von vier Generationen führt dazu, dass die Großelterngeneration sich nicht selten zu entscheiden hat, ob sie ihre Ressourcen ihren Enkeln oder ihren Eltern widmet. Die einen brauchen Support abnehmend, die anderen zunehmend.

Geschenkt oder gewonnen wird die zusätzliche Lebenszeit durch Fortschritte in der Medizin, durch veränderte Ernährungsgewohnhei-

ten, mehr Sport und durch stabile Lebensbedingungen hierzulande. Es ist also eine Mischung aus veränderten persönlichen Verhaltensweisen und gesellschaftlichen Bedingungen. Dieser Wandel kennt auch Verlierer: ein zunehmender Teil der Menschen in den Ländern mit längerer Lebenserwartung wird immer dicker und nimmt an dem Zugewinn von – je nach Ausgangsjahr – zehn bis zwanzig Jahren nicht teil. Trefflich lässt sich über die Frage streiten, wie hoch der Anteil persönlich

EINE AKTIVE  
LEBENSPHASE  
ERSETZT DIE ZEIT  
DER HINFÄLLIGKEIT.

zu verantwortender Gründe ist. Die neue Lebensphase hat sich vor die Hochaltrigkeit geschoben, die wir gemeinhin mit der Zeit der Hinfälligkeit und des Sterbens gleichsetzen.

Auch diejenigen, die das neue Alter zur Kenntnis genommen und bei sich selbst verinnerlicht haben, schieben der Hochaltrigkeit alle Charakteristika des „alten Alters“ zu. Das ist kritikwürdig, denn die negativ aufgeladenen Altersbilder werden jetzt voll auf Hochaltrigkeit projiziert: Demenz, Pflege, Diskussion um Suizidbeihilfe und Hospizarbeit. Den Hochaltrigen gilt die Sorge. Deren Kampf um Erhalt ihrer Autonomie wird zu wenig ernst genommen. Dieser Kampf führt in das Spannungsfeld von zu viel oder zu wenig Hilfe. Die Möglichkeit, es nach der einen oder anderen Seite nicht recht zu machen, ist fast immer gegeben, zumal weil die Unterstützungsnotwendigkeit in der gesundheitlich dramatischen Lebensphase sich fast täglich ändert.

Angehörige, im Verbund mit professionellen und ehrenamtlichen Helfern, neigen dazu, die oft unzulänglichen Reste der Selbsthilfe zu unterschätzen. Das jedenfalls ist die Sicht der Betroffenen – die andererseits nicht selten ihre Kräfte überschätzen.

Allerdings ist das gängige Bild von Hochaltrigkeit veraltet, wie uns die Heidelberger Hochaltrigenstudie 2014 verdeutlicht<sup>43</sup>. Die Befragungen von Hochaltrigen zeigen, wie viel Lebenskraft und Mitgestaltungswillen in dieser Gruppe stecken. Die Erfahrung mit Hochaltrigen lehrt die Nachwachsenden, dass sie unvermeidbar in eine Zangensituation gegenüber den Älteren geraten: entweder sie helfen zu wenig oder sie helfen zu viel. Da der Verlust an Autonomie in Schüben erfolgt, ist die

Möglichkeit, etwas falsch zu machen, immer wieder gegeben. Nachwachsende raten sich gegenseitig, ja nicht zu früh einzugreifen. „Lieber die Katastrophe abwarten und dann helfen.“

So oder so: Es ist nicht in Ordnung, wenn die defizitäre Sicht auf das Alter einfach weiter nach hinten, auf das Vierte Alter, verschoben wird, meint auch Petra-Angela Ahrens und warnt mit Recht: „*Dies kann den Blick auf die Potenziale auch der Hochaltrigen verbauen.*“<sup>41</sup>

Mehr von den Potenzialen könnte sichtbar und spürbar sein, wenn das Zutrauen aus den anderen Generationen, seien es Angehörige oder auch professionelle Helferinnen und Helfer in die noch vorhandenen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Hochaltrigen größer wäre.

So wie der Übergang aus der dritten in die vierte Lebensphase nur ungenügend über eine Altersangabe (75? 80? 85?) markiert werden kann, so gilt Gleiches für den Eintritt in die dritte Lebensphase. Auch hier ist der Eintritt nicht durch eine Zahl zu definieren, wengleich die 65 immer noch diese Reflexe auslöst. Sie wurde mal festgelegt und beeinflusst uns mit magischer Kraft. Nun also bin ich Rentner, nun also bin ich alt.

Die Verschiebung der Verrentungsgrenze in jährlichen Schüben über die 65 auf die 67 zu eröffnet die Chance, von der 65 als automatischer Eintrittsgrenze in die dritte Lebensphase endgültig Abschied zu nehmen. Aber dennoch ist der Einstieg weiterhin durch den langsamen oder abrupten Ausstieg aus der Vollerwerbstätigkeit und das Gewahrwerden einer neuen Lebensetappe gekennzeichnet. Die kann durch die Aussicht charakterisiert sein, sein Leben bloß noch abzuleben oder von der Chance, dem Leben noch mal einen besonderen Kick zu geben.

Allerdings ist dieses Bild einer Wegegabelung doch zu simpel. Zumeist ist das Leben komplizierter. Es gibt zumeist nicht den einen Moment, an dem sich alles entscheidet, hopp oder top, sinnvoll oder nicht sinnvoll, Schwarz oder Weiß. Es ist ein Herantasten, das einsetzt oder sich verstärkt. Wer weiß, wo er letztlich hingehört, hat es dabei leichter. Er weiß, wie es der langjährig in China als Missionar

DER VERLUST AN  
AUTONOMIE  
ERFOLGT NICHT ALL-  
MÄHLICH SONDERN  
IN SCHÜBEN.

tätige Theodor Jaeckel formuliert, um „den Spielraum zwischen Schicksal und Entscheidung“. Als Christ wisse er, der Lebensgang „ist arbeitsreich, aber lohnend; er verleiht jedem Leben, auch dem nichtprivilegierten, Würde und macht es lebenswert.“<sup>45</sup>

Dieser Findungsprozess kann lang sein, wie Klaus Dörner, schon damals ein erfahrener und bekannter Therapeut, Publizist und Lehrbuchautor, offenherzig verdeutlicht. Dieses Zitat hilft uns, die Besonderheiten der dritten Lebensphase und unserer Rolle dabei besser zu verstehen. Dörner schreibt:

*„Dass ich mich aus dem Altern, also aus dem, was mir ohne mein Zutun täglich widerfährt, heraus lebe, ist außer dem Sterben das einzige mir Gewisse. Meine jeweils zukünftige Altersstufe, in die ich mich hineinlebe, ist mir neu, unbekannt, fremd. Wenn ich sie erreicht habe, werde ich ein anderer sein. Deshalb sagt man, der Mensch lebt weltoffen. Spätestens bei meinem Übertritt ins Rentenalter hat mich dieses Widerfahrnis überrascht. Erst nach dem Übertritt merkte ich, dass mein reiches theoretisches Wissen mir nichts nutzen konnte. Ich fand mich im sozialen Niemandsland des sozialen Lebensabschnittes ohne Rollenerwartungen wieder und brauchte zwei Jahre Versuch und Irrtum, um einen zu mir passenden Rhythmus zu finden.“<sup>46</sup>*

Das Zitat ist in seiner Tiefe beim schnellen Lesen wahrscheinlich nicht ganz einfach zu verstehen. Drei Gedanken dazu:

### **Erstens: „Altern, das mir ohne Zutun täglich widerfährt“**

Tägliches Altern beginnt nicht mit dem Alter. Altern ist lebenslang.

ALTERN: EIN AUS-  
TAUSCH VON GE-  
WINN UND VERLUST.

Erneuern auch. Altern ist kein Verkümmernsprozess, sondern Austausch von Gewinn und Verlust. Vielleicht überwiegen in manchen Lebensphasen die Gewinnanteile und gegen Lebensende überwiegen die Verluste; aus mehr Geben als Nehmen wird mehr Nehmen als Geben. Ein älterer Freund beschrieb diese Entwicklung

mit den Wörtern „noch“ und „nicht mehr“. So lange er bei den Aktivitäten, die ihm für sein Leben wichtig sind, sagen könne, dies und jenes



gehe noch, könne er sich daran freuen, wohl wissend, dass der Tag komme, wo er zu den gleichen Aktivitäten sagen müssen, diese gingen nun nicht mehr. Und leider, fügte er hinzu, sei es ja so, dass dieses „nicht mehr“ dann anders als in früheren Jahren endgültig sei.

Wir waren uns in dem Gespräch aber einig, dass sich mancher Verlust gut kompensieren lässt. Der Mensch verfügt über ein großes Reservoir an Umstellmöglichkeiten und Routineverhalten. Beides ermöglicht das Überspielen von „Nicht mehr“ Situationen. Dazu kommen die immer ausgefeilteren technischen Hilfsmittel, die Verluste zumindest teilweise wettmachen. Alles dies zwingt dazu, den Altersprozess komplizierter zu beschreiben, als es die Bilder suggerieren, wie sie in Museen, Kirchen und Klöstern hängen. Auf diesen Bildern wird das Leben als Halb-Kreislauf mit dem Höhepunkt eines Lebens in seinen zwanziger oder dreißiger Jahren dargestellt. Das ist die Hochzeit. Hochzeit und Hoch-Zeit, hier hat das Wort seine doppelte Bedeutung. Danach zeigt der Halbkreis das Altwerden, Stationen des unaufhaltsamen Niedergangs, der unmittelbar nach dem Höhepunkt einsetzt.

JEDES „NICHT MEHR“ WIRD NUN ENDGÜLTIG.

Wenn dieses defizitäre Altersbild die Realität hierzulande nicht zutreffend beschreibt, so ist auch das konträre Lebensverständnis fragwürdig. Ihm folgend gilt: Früher war ich dumm, heute bin ich weise, früher war ich naiv, heute legt mich keiner mehr rein usw.: das Leben in schier unaufhaltsamer Höher-Besser-Größer-Bewegung, das Leben als ein einziger Siegeslauf. Eine Gesprächspartnerin, M. K-W, formuliert ihre Bedenken gegen ein solches Verständnis vom Leben:

*„Ich finde es ganz wichtig, nicht dieses Eiger-Nordwand-Bild vom Leben zu haben: Demnach würde es im Leben immerzu aufwärtsgehen, irgendwann ist man am Gipfel und anschließend kann es nur noch runtergehen. Nein, Leben ist ein professioneller und sozialer Wandlungsprozess – wie mehrere Schlaufen, die man zieht.“*

Hier wird also für ein Verständnis vom Leben plädiert, bei dem es weder unentwegt rauf noch nach der Halbzeit unaufhaltsam runter geht.

## MIT WILLENS- KRAFT GEGEN DAS ALTER?

Dass Bemühungen, sich das Leben schön zu reden, gesünder sind als die pessimistische Gegenausrichtung, kann als bekannt vorausgesetzt werden. Wer mit seinem Leben nicht klarkommt, mit dem kommt auch das Leben nicht klar. Es gibt so etwas wie Positiv- und Negativspiralen. Eine Positivspirale jedoch, angetrieben von der Eitelkeit der Schönen, verliert an Eigendynamik und kommt zum Stehen, wenn die Umwelt aus

der schönen Frau eine komische Alte, aus dem attraktiven Mann einen peinlich-aufdringlichen Greis gemacht hat. Und dann kann es tragisch werden. Oder um ein Beispiel aus der Esoterik zu bringen, sei an das traurige Ende einer esoterischen Erfolgsautorin namens Bärbel Mohr erinnert, die von ihrer Überzeugung, der Mensch bekomme, was er sich wünsche, wenn er es sich nur stark genug wünsche, auch dann nicht abweichen wollte, als sie Brustkrebs bekam. Der Versuch, die Hilfe der klassischen Medizin nicht anzunehmen und sich stattdessen die Erkrankung wegzuwünschen, scheiterte in schlimmer Weise und der Tod kam unter große Qualen. Er wäre zu diesem Zeitpunkt und mit dieser Krankheitsausprägung möglicherweise vermeidbar, mit Sicherheit aber verschiebbar gewesen.

Eine Strategie der Positivisten besteht darin, das Alter zu leugnen, vor anderen und sich selbst. Wer hat die Situation nicht schon erlebt: Vor uns läuft eine blonde Langhaarige in engen Jeans und knappem Pullover und wir nähern uns neugierig, bis sich diese Person umdreht und wir Grund finden zum Fremdschämen über so einen peinlichen Versuch der Selbst-Irreführung. Zehn Jahre jünger als ihr kalendarisches Alter fühlen sich die neuen Alten heute in der Mehrzahl, so die Generali-Altersstudie 2013. „Wir sind doch viel jünger als unsere Eltern in unserem Alter damals“, heißt es.

Fotobeweise werden geliefert. Allein die Kleidung! Heute kleidet man sich jung, früher alt. „Man ist so alt, wie man sich fühlt“, das ist der wohl meist benutzte Spruch der fitten Alten. So nachvollziehbar der Wunsch ist, auf diese Weise mit ein paar Klamotten, Frisuren und Jung-Utensilien (alte Männer tragen Jeans und Baseball-Kappen) zehn Jahre gut zu machen, so leicht ist der Übergang ins Lächerliche. Alte

Menschen klagen über Jugendwahn, dessen stärkste Fraktion sie selber sind. Wer sich darüber wundert, dass, abgesehen von spezifischen Altersprodukten zur Milderung von Beschwerden und Gebrechen, Produkte nicht altersspezifisch beworben werden, sollte sich fragen, ob er oder sie sich gern ein bestimmtes Auto oder ein Navigationsgerät kaufen würde, wenn diese dezidiert als Altenprodukte ausgewiesen wären. Schon der Verdacht, ein Auto könnte gewissermaßen unter der Hand in diese Zuordnung fallen, veranlasst die Marketingverantwortlichen zur Umbenennung und somit radikalen Neupositionierung. So geschehen beim Golf Plus, der nun – man höre und staune – zum Golf Sport avancierte. Dieses Auto ist etwas höher als der normale Golf und war als Golf Plus zu einem bevorzugten Auto Älterer geworden, des bequemeren Einstiegs wegen.

Alte Menschen wollen nicht als alte Menschen angesprochen und beworben werden und Marketingexperten wissen das. Deswegen ist die Empörung über den Jugendwahn der Werbung, die immer mal wieder aufflammt, scheinheilig. Experten der Werbung geben uns einen weiteren wertvollen Hinweis: Alter ist keine ausreichende Zielgruppendefinition. Kulturelle Ausrichtung und andere Milieumerkmale sind gewichtiger als die Zugehörigkeit zur gleichen Alterskohorte. Dies erklärt das Paradox, dass Ältere durchaus als eine bedeutsame Käufergruppe gesehen werden, gleichwohl Alter aber kein Thema in der fortwährenden Diskussion um erfolgreiche Werbung ist.

Vielleicht relativieren diese Bemerkungen die Selbstbeschönigung der Generation. Sie besteht die Enkelprobe ja ohnehin nicht. Sie nämlich finden uns so alt, wie wir sind. Denn sie kennen unsere Eltern ja nicht. Man kann sich als Älterer anstrengen wie man will, die merkwürdige Arroganz des Jüngeren (vielleicht auch dem Wissen und der Furcht geschuldet, dass man dem Älteren im Alter ohne Zweifel nachfolgen wird) bekommt man nicht getilgt. Sie ist in uns drin. Sie kippt erst bei wirklich Hochaltrigen, von denen einige beginnen, mit ihrem Alter zu kokettieren. Dieses Spiel beginnt zumeist mit der Frage, ob der Andere wisse, wie alt der Fragesteller sei. – Ein über 90-Jähriger, den

SCHEINHEILIGE  
EMPÖRUNG ÜBER  
DEN JUGENDWAHN

ich kenne und der geistig quicklebendig geblieben ist, unterschreibt seine E-Mails trotzig mit „Der Uralte“ und leitet aus dieser Selbstcharakterisierung Sonderrechte im Rechthaben ab. Dennoch: Menschen wie er sind eher Ausnahmen.

Aber wer will sich erdreisten, Generationsgenossen ihre Selbstverjüngungsbemühungen auszureden? Sie können ja für einen kurzen Moment erfolgreich sein und dem Selbstbewusstsein guttun, auch wenn sie nicht selten eher zum Fremdschämen als zur Bewunderung einladen.

MIT 80 „WEITERLEBEN, ALS WÄRE NICHTS GESCHEHEN“?

Das Erstaunen über das eigene Alt sein haben wahrscheinlich die meisten Älteren und würden wohl, könnten sie formulieren wie Albert von Schirnding, mit ihm feststellen: „*Rätselhaft ist mir, wie ein Achtzigjähriger einfach so weiterleben kann, als wäre nichts passiert*“.<sup>47</sup>

Rabiate Selbstverjüngung, darauf macht Gerhard Wegner, der Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD, aufmerksam, kann die Illusion fördern, Ältere könnten sich vom natürlichen Verfall der körperlichen Kräfte lösen, wenn sie sich nur an die Regeln eines erfolgreichen Alterns halten würden. „*Die Heraufkunft der jungen Alten revolutioniert das Altersbild in einem noch nie dagewesenem Ausmaß*.“<sup>48</sup>

Was ihm Sorge macht, feiern andere als Erfolg. So der holländische Mediziner Rudi Westendorp mit dem Buchtitel „Alt werden ohne alt zu sein.“ Im Untertitel heißt es dann freilich einschränkend: „Was heute möglich ist“<sup>49</sup>. Demgegenüber wünscht sich der Gießener Soziologe und Theologe Reimer Gronemeyer, bewusst nicht auf der Modewelle des aktiven Alters reitend, „*eine schöne Altersmüdigkeit, die die Klammer des Ich lockern würde*“. Gronemeyer verspricht sich von einem solchen Zustand „*Inspiration, die vom Habenlassen ablassen könnte*“<sup>50</sup>. Sein theologischer Kollege Rohr plädiert für die Herauslösung aus der „Kultur der ersten Lebenshälfte“, in der der Mensch seiner Meinung nach verfangen bleibt, anstatt diese Zeit als Aufwärmphase für die zweite Hälfte anzusehen. „*Ganz gleich wie alt wir sind, müssen wir den gesamten Lebensbogen im Blick haben, und wissen, wohin er sich neigt*.“<sup>51</sup>

Einleuchtender als die Altersverleugung – Werber sprechen von Anti Aging – ist die Methode des aktiven Alterns. Die schon zitierte Ur-

sula Staudinger ließ drei Gruppen älterer Menschen gegeneinander antreten. Gehirntraining versus Yoga versus Nordic Walking. Es siegte in den positiven Auswirkungen auf Geist und Körper im Langzeitversuch die Gruppe 3, Nordic Walking. Deswegen ist am Rat „Beweg Dich“ nicht zu mäkeln. Sei nicht untätig, tu etwas, bezahlt oder unbezahlt oder gar bezahlend, bloß runter vom Sofa. Kampf dem Fettwerden. Also: Disziplin gegenüber der Verfettungsgefahr Nr. 1, dem Fernsehen (zum Suchtverhalten gerade Älterer gehört der Fernsehkonsum). Fernsehkonsum bedeutet Nichtbewegen, stundenlang zumeist, und damit das Gegenteil von dem, was auf jeder Ratschlagsliste ganz oben steht: Bewegen, bewegen, in jeder Hinsicht und auf jede Weise bewegen.

Und wer das nicht mehr kann? Ein Freund, gerade 60 geworden und seit langem übergewichtig, hat von seinem Orthopäden den dringenden Rat erhalten, mit dem Golfspielen aufzuhören. Nun kann man sagen, es gibt Schlimmeres. Aber selbst in diesem Fall gilt Gerhard Wegners Hinweis, dass die entstandenen attraktiven Leitbilder des Alterns, so wichtig sie zur Überwindung der nur defizitären Altersbetrachtung sind, neue Verlierergruppen unter den Alten produzieren. Es würden Verwirklichungschancen für Ältere erhöht, „*aber auch ausdrücklich Zäune niedergerissen, hinter denen Ältere geschützt vor gesellschaftlichen Anforderungen leben konnten.*“<sup>52</sup>

Es gibt also eine doppelte Dialektik: neue Chancen bei Aufhebung als überkommen angesehener Schutzbestimmungen und neue Bedrohungen durch Wegfall eben dieser Schutzbestimmungen. Gronemeyer spricht „*von der Gewalt der Positivität*“<sup>53</sup>. Letztlich geht es einmal mehr um die Frage, wie viel persönliche Mitverantwortung zumutbar ist. Und da lässt sich zur Forderung nach Bewahrung von Schutzbestimmungen fragen, ob sichergestellt ist, dass Menschen, die allen Rückschlägen zum Trotz ihr Leben bewundernswert und positiv ausstrahlend meistern, dazu auch die Gelegenheit bekommen und nicht als vermeintlich Schwächere in die Fürsorge des Staates gedrängt werden. „*Wieso wollen Sie in Ihrer Situation arbeiten?*“, fragte ein wohlmeinender Sozialfürsorger eine alleinerziehende Bekannte. „*Ich will Sie nicht mehr*

„AKTIVES ALTERN“  
STATT  
„ANTI AGING“

sehen müssen“, lautete deren Antwort.

### **Zweitens: „Meine jeweils zukünftige Altersstufe“, sagt Dörner.**

Hier streiten sich die Gelehrten, wie sie einteilen, in welchen Jahren man zu Recht von einem alten Menschen spricht, wie viele Stufen es bis zur Phase der Hochaltrigen braucht und wann diese beginnt.

Der Streit ist nur in fragwürdiger, aber unvermeidlicher Verallgemeinerung aufzulösen, denn Altersforscher bestätigen uns, was wir ahnen: Wenn beim Baby die Vergleichbarkeit noch starken Aussagewert hat (wann sollte ein Baby zu sprechen oder zu laufen anfangen?), dann klaffen im Alter die individuellen Merkmale immer weiter auseinander. Hundertjährige, dies zeigt der Fotograf Karsten Thormaehlen in seiner Porträtserie „Happy at Hundred“<sup>54</sup>, können uns mit ihren sprechenden Gesichtern die Vorstellung, selbst so alt zu werden, verlockend näherbringen.

Aber es gibt auch im Alter nicht nur die Heroen. Der Philosoph und Pädagoge Eduard Spranger unterschied – damals selbst ein alter Mann – vor rund 50 Jahren diese drei Gruppen: die im Alter Erstarrten, die Vertrottelten und die nach wie vor Wachsenden<sup>55</sup>. Die neuere Altersforschung weist auf die Überlappungen zwischen diesen von Spranger für den heutigen Sprachgebrauch reichlich unsensibel bezeichneten Gruppen hin. Auch ein Demenzkranker zum Beispiel kann kreative Momente haben, wir wissen das. Der japanische Schriftsteller Y. Inoue, der den Verfall seiner Mutter beschrieb<sup>56</sup>, benutzte das Bild vom wolkenverhangenen Horizont, der immer mal wieder aufreißt und den Blick in den blauen tiefen Himmel freigibt.

### **Drittens: „Meine jeweils zukünftige Altersstufe ist mir neu, unbekannt, fremd“.**

Dörner spricht „*vom sozialen Niemandsland ohne Rollenerwartungen*“. Das ist eine aufregende Aussage für meine Generation und die folgenden. Wir sind in einem Umbruch der Altersbilder, weil wir in einem Umbruch der sozialen Realität des Alters und seiner Interpretation sind. Wir sind

## SELBSTBEFREIUNG VOM ZWANG DER FÜRSORGE

auf der Suche nach neuen Bildern und nach einer neuen Sprache. Jeder von uns ist davon ein Teil. Wir alle schwimmen mit. Wir können aber auch mit verändern. Dann schließen wir uns Dörners Fazit an. Es lautet:

*„Ich will weltoffen sein, ich bin bereit, mich weiter zu verändern und nicht auf den Lorbeeren eines vorgeblich fertigen Lebens auszuruhen.“*

Dörner wurde einer der Väter der Idee von der sorgenden Gemeinschaft in der Nachbarschaft. Er wirbt auch in hohem Alter unablässig durch Vorträge und Bücher für seine Vision. Er ist ein wunderbares Vorbild eines älteren Menschen, der im Alter neue Themen entdeckte und sich ihrer mit Fleiß und Altersweisheit annahm. Er ging aus seinem Spezialistentum heraus und wagte sich als kühner Dilettant von Theorie und Praxis auf das große Feld der Gesellschaftsveränderung. Tröstlich auch für manche, die ungeduldig herumirren: Dörner nahm sich, wie im Zitat zu lesen, *„zwei Jahre lang Zeit für Versuch und Irrtum“*, wie er es nannte. Aus anderem Blickwinkel kann man auch von einem doppelten Trauerjahr sprechen.

Wenn Vorbilder fehlen, werden sie jetzt entstehen. Wer dominiert: Altruisten oder Egoisten, Aussteiger oder Drinbleiber und wie die Gegensatzpaare auch immer lauten mögen? Wobei, das wollen wir hier schon mal festhalten, manche Gegensätze auf ihre Stichhaltigkeit hin zu überprüfen sind. Altruismus kann beispielsweise langfristig im wohlverstandenen Sinne egoistisch sein. Solches Handeln kann uns indirekt zu unserem Vorteil werden, wenn wir als Hochaltrige oder unsere Kinder und Kindeskinde die Nutznießer von Strukturen werden, die wir mit aufgebaut haben. Nur nicht zu wenig Ehrgeiz, lässt sich die Botschaft zusammenfassen.

Es gibt jedoch auch den übertriebenen und den falschen Ehrgeiz. Falscher Ehrgeiz wäre für M. K.-W. das Ansinnen, sich nun in dieser Phase völlig neu erfinden zu wollen:

*„Wenn Menschen in ihrer Midlife-Crisis meinen, sich jetzt total neu erfinden zu müssen, sie wollten ja eigentlich Steinmetz werden und nicht Banker, so geht das doch meistens schief.“*

ZWEI JAHRE ZEIT  
FÜR VERSUCH UND  
IRRITUM

*Aber wenn sie in ihr Banking etwas reinnehmen, dann haben sie plötzlich wieder Spaß im Leben und setzen ihre Fähigkeiten für eine neue Zielrichtung ein. Man muss an das Haus anbauen und nicht das Haus abbrennen.“*

Kann man im Leben verschiedene Lebensbücher schreiben oder (nur) jeweils neue Kapitel anfügen? Der Journalist Hajo Schumacher plädiert für neue Skripte des Alterns, auch wenn er, unausgewiesen ganz bei Dörner, anmerkt, dazu fehlten uns die Vorlagen <sup>57</sup>.



## 5. FAZIT

### Encore Career: ein Trend?

„Man muss an das Haus anbauen und es nicht abbrennen.“ An den Schlusssatz des vorherigen Kapitels lässt sich anknüpfen. Genau darum geht es bei einer Fortsetzungskarriere. Die Amerikaner sprechen von Encore Career, wozu eine treffende deutsche Übersetzung noch zu finden ist.<sup>58</sup> Der Begriff „Fortsetzungskarriere“ nämlich hat im Deutschen zwei Mängel. Der Begriff „career“ hat nicht den leichten Negativklang, der dem Wort Karriere anhaftet; Karriere scheint nur die oberen Führungsleute zu betreffen. Encore Career kann hingegen jede und jeder machen. Encore Career kann es in allen drei Arenen geben, in der Wirtschaft, in der Zivilgesellschaft oder auch im Staat. Und: Sie kann bezahlt, teilbezahlt und unbezahlt sein. Und damit ist sie voll gesellschaftstolerabel.

„ENCORE CAREER“  
KANN JEDE UND  
JEDER MACHEN.

Der One-Dollar-Man steht für den Typus des unabhängigen Beraters aus der Wirtschaft, der seine Freiheit nicht gegen Bezahlung aufgeben will. Die langjährige und legendäre Verlegerin der Washington Post, Katherine Graham, schreibt in ihren Memoiren<sup>59</sup>, es sei das ausdrückliche Lebensziel ihres Vaters Eugene Meyer gewesen, bis zum 40. Lebensjahr so viel Geld verdient zu haben, dass er danach als One-Dollar-Man seinem Staat dienen könnte. Und so hat er es dann einige Lebensjahre später als geplant – weil er zunächst die von ihm erworbene Washington Post in die schwarzen Zahlen führen musste – auch getan. Der One-Dollar-Freiwillige ist leider hierzulande selten in Politik und Verwaltung anzutreffen. Ich bin mir sicher, bei anspruchsvoller Anfrage gäbe es genug geeignete Interessenten.

Gleiches lässt sich aber auch beim Thema „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer vor und nach der Pensionsgrenze“ feststellen. Es fehlt an Angeboten. Im politisch-gesellschaftlichen Diskurs wird nicht selten der Wunsch für die Realität gehalten, so auch beim Thema bezahltes Arbeiten im Alter. Die Diskussion ist zwar angelaufen, aber konkretes Handeln ist noch Mangelware. Der demografische Wandel trifft die

Unternehmen dreifach: Die Belegschaft altert, der Übergang muss mit den Arbeitnehmern jenseits starrer Altersgrenzen neu gefunden werden, und die Altersversorgung, sofern sie zusätzlich zur gesetzlichen Rentenversicherung stattfindet, muss finanziert werden.

In der Wirtschaft herrscht die Überzeugung vor, Führungspositionen sollten für begabte junge Leute offen sein. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss die Frage: Wohin mit jenen, die ihre höchstmögliche Position ausgeübt haben? Dabei ist die Überzeugung weit verbreitet,

10 JAHRE AN DER  
SPITZE, DANN IST  
SCHLUSS.

dass jede Position nach maximal zehn Jahren neu besetzt werden sollte. Warum? Erstens braucht man Platz für die Aufsteiger. Zweitens herrscht zwar nicht völliger, aber doch großer Konsens darin, dass nach sechs bis zehn Jahren in gleicher Position die Gefahr der Uninspiriertheit wächst. Es ist getan, was getan werden konnte, und nun drohen Besitzstandswahrung und Wiederholung. Neue Leute setzen neue Akzente. Lieber falsche als gar keine, denn falsche lassen sich besser orten und korrigieren.

Ähnliche Erfahrungen kennen wir aus der Politik. Führungsleute treten häufig nach acht bis zehn Jahren ab. In manchen Ländern dürfen Spitzenpositionen gar nicht länger von einer Person besetzt werden, so beim amerikanischen Präsidenten, dessen Wiederwahl seit Roosevelts Tod nur jeweils einmal möglich ist.

Auch beim Militär herrschen vergleichbare Regeln mit der Konsequenz, dass Offiziere ohne Chance auf Beförderung frühzeitig ausscheiden. Und sich in ihren Fünfzigern zumeist nicht zur Ruhe setzen. In der übrigen Staatsverwaltung gilt diese Praxis nicht. Über die Folgen langjährigen Verharrens in der gleichen Verwendung ist eine Diskussion dringend angezeigt.

In der Wirtschaft gilt der Zwang zur Profitabilität, zu Effizienz und Effektivität, kurzum zum wirtschaftlichen Erfolg. Die Konsequenz ist die oben geschilderte, immer begrenztere Verweildauer in Führungspositionen. Deswegen lautet der Rat von Managern an ihre Nachfolger: *„Richtet euch auf ein eher frühzeitiges Ende der Berufslaufbahn beim derzeitigen Arbeitgeber ein. Bewahrt euch das Gesetz des Handelns und verlasst*

*das Unternehmen, wenn ihr euren Job gemacht habt und ein weiterer Aufstieg nicht in Sicht ist. Steuert mit dem Ausscheiden, unter welchen Rahmenbedingungen und Umständen dieses auch geschieht, eine klare Trennung an.“*

Viele Pensionisten haben nach dem Ausscheiden noch eine Weile den Wunsch nach Rückkehr. Wir wissen aus Gesprächen, dass mancher der Ausgeschiedenen, selbst wenn er gegen seinen Willen ging, im Stillen noch darauf hofft. „Die werden schon merken, was sie an mir hatten.“ Der Nachfolger bekommt den Laden nicht in den Griff, wird einem zugetragen – „Na bitte! Wusste ich es doch.“ Gibt es denn nicht immer wieder Fälle, in denen der Vorgänger der Nachfolger des Nachfolgers wurde?

Vergebliche Hoffnung in 999 von 1000 Fällen. Selbst wenn der Nachfolger entlassen wird, bleibt der Anruf aus. Die Chancen auf eine zweite voll- oder teilbezahlte Karriere liegen eher außerhalb des bisherigen Arbeitgebers. Da aber die Chancen für zweite Karrieren umso größer sind, je eher sie beginnen, könnte es tendenziell zu einer gespaltenen Entwicklung kommen: Spezialisten bleiben länger, wenn das Unternehmen ihnen passende Angebote vorlegt, Generalisten kürzer als bisher. Das bedeutet nicht, dass der bisherige Arbeitgeber nun, was die Zukunft des älteren Arbeitnehmers betrifft, chancenlos ist. Er muss sich nur des Themas annehmen. Und dies nicht, wenn es zu spät ist. Seine Angebote müssen kommen, bevor der Arbeitnehmer in seinen persönlichen Entscheidungsprozess eingetreten ist.

Ältere Arbeitnehmer können spätestens dann zur Belastung der Unternehmenskultur werden, wenn sie ihren weiteren Aufstieg verwehrt sehen. Anders herum: Wird mit ihnen gesprochen, wenn sie in ihrer Midlifecrisis stecken, also etwa mit 50, dann sind sie ohne Verdacht, nachhause geschickt zu werden und können für einen Neustart motiviert werden. Wenn dann noch das Angebot über die Pensionsgrenze hinaus reicht und der Ausgangspunkt des Gesprächs bei den Wünschen des Arbeitnehmers ansetzt und alle Optionen (weitermachen, verändern, aussteigen) durchgespielt werden, dann ist die Bindungschance groß. Oder eben die Trennungschance im Guten.

**LIEBER FRÜHZEITIG  
AUSSTEIGEN UND  
DIE BEDINGUNGEN  
STEUERN!**

Wohin die Entwicklung geht, zeigt ein Beitrag unter der Überschrift *„Rentner als Hidden Champions – Immer mehr Unternehmen nutzen die Vorteile ihrer Pensionäre als flexible und erfahrene Kompetenzträger.“*<sup>60</sup> Die Autorin, Susanne Ransweiler, unterscheidet in ihrem Beitrag folgende Handlungsfelder für Pensionäre und Rentner:

**Erstens:** Fachliche Einbindung als Multiplikator, Taskforce, Mitarbeiter, Berater oder Urlaubsvertretung

**Zweitens:** Teilnahme an innerbetrieblichem Wissen – und Innovationsmanagement, auch über Netzwerk oder als Mentor

**Drittens:** Einbindung in das gesellschaftlich-soziale Engagement des Unternehmens darunter Einsatz zur Stärkung des Unternehmens-Images und der Unternehmenskultur, beispielsweise als Markenbotschafter nach außen.

Selbstverständlich ist es sinnvoll, zwischen Unternehmensverantwortlichen und Mitarbeitern genau zu überlegen, wo Stärken und Schwächen liegen, um den Einsatz im richtigen Handlungsfeld sicherzustellen. Auch kann die Vorbereitung und der partielle Einsatz schon in den letzten Jahren vor der Verrentung beginnen. Klar ist jedoch: Eine bloße Verlängerung des Bisherigen – jede und jeder bleibt ein paar Jährchen länger an ihrem oder seinem Arbeitsplatz – ist dabei weder aus Sicht des Unternehmens noch der Betroffenen die intelligenteste Lösung.

STÄRKEN UND  
SCHWÄCHEN  
SOLLTEN DAS  
HANDLUNGSFELD  
BESTIMMEN.

Die Wochenzeitung DIE ZEIT hat 2015 mit der Unternehmensberatung Heidrick & Struggles eine Umfrage unter Führungskräften deutscher Unternehmen durchgeführt<sup>61</sup>, deren Ergebnis bei 353 Antworten nicht repräsentativ, aber doch aufschlussreich ist. Demnach sind nur 9 Prozent der Manager am Abend und am Wochenende nicht erreichbar. Weniger als jeder Fünfte (18 Prozent) verbringt seine Wochenenden ausschließlich privat und nur jeder Fünfte gibt an, ausreichend Zeit für Freunde zu haben. Verwundert es da, dass fast Dreiviertel aller Führungskräfte nicht bis zum Rentenalter weiterarbeiten wollen wie bisher? Jeder Vierte – wenn er meint, es sich finanziell leisten zu können – möchte sogar schon zwischen 51 und 55

Jahren aufhören, eine weitere Hälfte bis 60. Zur Ruhe setzen wollen sich die Führungskräfte aber nicht. Etwas ungenau heißt es in dem Bericht zur Umfrage *„Die meisten Führungskräfte möchten auch nach ihrer aktiven Zeit noch gern Teilzeit-Funktionen oder Aufsichtsratsmandate wahrnehmen oder gelegentlich als Berater tätig sein.“*<sup>62</sup>

JEDER VIERTE MÖCHTE ZWISCHEN 51 UND 55 AUFHÖREN

Und was raten Ausgeschiedene ihren Nachfolgern?

Einige Ratschläge, destilliert aus meinen Gesprächen mit Generationengenossen, klingen beim ersten Lesen vielleicht recht schlicht, aber haben es in sich:

*„Man muss einfach offen sein, wissen, woran man Freude hat, und dem, was kommt, ein bisschen nachgehen.“*

*„Man muss sich bewusst sein über seine Werte und über das, was man kann, und was man auch will.“*

Ist die Bonner Reiseunternehmerin L. M. – eine bewundernswerte Dienstleisterin – naiv, wenn sie ein täglich klar formuliertes Arbeitsende für notwendig hält?

*„Ich glaube, dass ein Manager gerade heute aufpassen muss, dass er sich nicht von der Arbeit überfluten lässt, sondern einfach zwei Wege zum Leben hat. Zum einen seine Arbeit. Da muss er das Beste machen für seine Angestellten. Jeder kann an seinem Platz das tun, was den Menschen gut tut. Und dann muss er auch etwas für seine Seele tun. Er muss einfach sagen, ich arbeite nur bis 7 Uhr abends.“*

L. M. spricht also von der Seele des Menschen, für die er etwas tun müsse, Der Schweizer Unternehmensberater R. B wählt die Metapher der Harfe für ein erfülltes Leben:

*„In einem schlummern so viele Qualitäten und Fähigkeiten, die nicht aktiviert worden sind, und wenn man im Berufsleben sehr aktiv ist, noch weniger. Eigentlich geht es doch darum, dass wir – wie bei einer Harfe – jede Saite versuchen anklingen zu lassen, dann wird das Leben spannender.“*

Nüchterner formuliert der gleiche Gesprächspartner an anderer Stelle unseres Gesprächs:

*„Die eigenen Neigungen und Fähigkeiten pflegen und entwickeln. Möglichst rechtzeitig entwickeln. So sollte man Kontakte im sozialen Bereich beizeiten pflegen und nicht abbrechen, damit man sie später verstärken kann. Bei vielen Kollegen habe ich gesehen, dass sie sehr stark berufsabhängig sind und hernach wie abgeschnitten sind und dann in einen leeren Raum fallen. Man kann das verhindern, indem man gute persönliche Kundenbeziehungen aufbaut und nicht nur beschränkt auf das formelle Abarbeiten oder zu stark fokussiert auf den reinen Arbeitgeber. Die geschäftlichen Kontakte nützen einen kalten Kaffee, wenn sie nicht auch auf eine andere Ebene gehoben werden. Dann fängst du nämlich ganz von vorne an und du weißt nicht, wen du ansprechen sollst.“*

Es geht um mehr als die richtige Technik. Auch das Verhalten als Vorgesetzter zu Mitarbeitern oder gegenüber Außenstehenden, die mit einem Anliegen kommen, zahlt sich aus. Es ist eine tröstliche Mitteilung, dass Arroganz sich auch beim Manager rächt. Wenn die Deckung der Macht zerbröselt ist, dann kommt die frühere Arroganz als Bumerang zurück. „Mit dem nicht“ steht in großen Lettern auf dem Wurfgeschoss. Oder: „Zweitkarriere ade!“ Wenn Manager in ihrem ureigensten mittelfristig wirksamen Interesse handelten, würden sie sich so verhalten, dass man sich das Aufstellen von Verhaltensregeln in den Unternehmen sparen könnte. Ethisches Handeln ist rational. Wer unethisch handelt, schadet sich selbst. Dazu ein erfolgreicher Unternehmensberater, H. K.:

## WENN ARROGANZ ALS BUMERANG ZURÜCK KOMMT

*„Am schwierigsten ist es für die, die sich nie um ein Network gekümmert haben. Die waren vielleicht auf einer herausragenden Stelle und haben keinen Brief beantwortet. Motto: Das habe ich gar nicht nötig. Sie waren sich selbst vollkommen genug, weil sie so bedeutend waren und haben jeden anderen spüren lassen, wie bedeutend sie sind. Diese Bedeutung geht ja irgendwann mal verloren. Dann haben sie es am allerschwersten. Weil sie sich nicht in der aktiven Zeit um Leute gekümmert haben,*

*die eine Nummer kleiner waren. Und das sind jetzt vielleicht die, die mittlerweile eine Nummer größer geworden sind, Journalisten eingeschlossen. Einer sagte mal zu mir: Du hast ja kein Problem, du hast dein ganzes Network. Ich antwortete, das ist ja nicht von alleine gekommen.“*

Der Hamburger Medienmanager R. W.:

*„Ich glaube, wenn man die 50 überschritten hat, sollte man anfangen, sich in seinen Kontakten und Aktivitäten ein bisschen breiter aufzustellen. Man muss Signale aussenden. Und das rechtzeitig, und nicht erst dann, wenn es soweit ist. Man muss die Lebensphasengestaltung frühzeitig und aktiv in die Hand nehmen, und zwar nicht so, dass das Unternehmen darunter leidet.“*

Ebenso J. C. L.:

*„Wenn es darum geht, wie bereitet man sich persönlich auf Ruhestand vor, da kann ich nur jedem empfehlen, wenn er denn überhaupt noch Ambitionen hat, hinterher noch etwas zu tun, dass man mit dem Aufbau eines Networks, mit Kontakten, frühzeitig beginnt. Es hat keinen Sinn, sechs Monate vor der Pensionierung damit anzufangen, dann wird daraus nichts mehr. Man muss aber auch die Neigung dafür haben. Wer vorher nichts tut, muss sich hinterher nicht beklagen, wenn von draußen wenig kommt.“*

Profil haben, Kontakte haben, über Spezialwissen verfügen, Signale aussenden, bescheiden sein, zuhören können – die Liste der Empfehlungen wird länger. Gespiegelt heißt das: Wer sicherheitshalber keine Signale der Verfügbarkeit aussendet, wird vermutlich übersehen. Und somit wächst die Versuchung, dem, was man eigentlich möchte, auszuweichen und sich lieber etwas vorzumachen.

Weil wir unter Encore Career ausdrücklich auch unbezahlte Tätigkeiten subsumieren, insbesondere solche, die für einen festgelegten Zeitraum den ganzen Einsatz erfordern, sei hier auf entsprechende Möglichkeiten verwiesen. Das wohl bekannteste Angebot ist der „Senior Experten Service“ (SES), der zu Facheinsätzen auf Zeit vor allem ins

Ausland vermittelt. Für Ärzte und anderes medizinisches Personal gibt es eine Fülle von Einsatzmöglichkeiten wie „Ärzte ohne Grenzen“. Organisationen wie Technisches Hilfswerk, Freiwillige Feuerwehren usw. wagen sich erst langsam an die Öffnung für den späten Einstieg heran.

## Die Zweitkarriere ist anders

Die Generation der 68er, die in diesen Jahren aus ihrer letzten Vollbeschäftigung ausscheidet, strukturiert ihr Leben anders als ihre Vorgänger-Generationen. Daraus wird sich ein Trend entwickeln, der jetzt in Umrissen sichtbar wird: der Trend zur zweiten Karriere. Diese ist keine bloße Fortsetzung der ersten.

Encore Career enthält die Möglichkeit, bezahlt weiter zu arbeiten, im bisherigen Unternehmen oder außerhalb. Oder teil- oder unbezahlt. Der Markt der Älteren kommt insbesondere im bezahlten Sektor in Bewegung. Unternehmen wie das in Frankfurt ansässige MASTERhora nimmt für sich in Anspruch, „*einzig Online-Plattform*“ zu sein, „*die das Fachwissen einer ganzen Generation bündelt, erweitert und für Unternehmer jederzeit greifbar macht*“<sup>63</sup>. Solche Serviceangebote beleuchten den Trend.

Natürlich gibt es einen Unterschied zwischen jenen, die Zeit ihres Lebens immer auch über den Tellerrand ihrer beruflichen Position hinaus schauen und engagiert waren, z. B. ehrenamtlich für ihre Berufsgruppe oder ihre Sparte, und solchen, die immer nur alle ihre Kräfte in ihr berufliches Fortkommen im engsten Sinne investierten.

WER AUF ANRUF  
WARTET, WIRD  
VERMUTLICH  
ENTTÄUSCHT.

Die erste Gruppe tut sich in der zweiten Karriere, wenig verwunderlich, nicht so schwer. Ihr stehen häufig beide Möglichkeiten, bezahlte und unbezahlte, offen. Bei gesicherten Einkommensverhältnissen hat sie das Privileg, sich ihren Mix frei zusammenstellen zu können.

Wer aber im Vollzeitberuf seine Zweitkarriere nicht vorbereitet hat und nun auf den Anruf in ein möglichst attraktives Arbeitsfeld wartet, dürfte in den allermeisten Fällen enttäuscht werden. Und dann kommt die zweite Enttäuschung: Selbst wenn es sich um unbezahlte Tätigkei-



ten handelt, bleibt der Anruf aus. Es wissen eben zu wenige, dass es da einen gibt, den man ansprechen könnte. Wer jemanden sucht, grast erst einmal auf bekannten Wiesen. Nur Topmanager können auch auf Toppositionen hoffen, auch auf dem unbezahlten aber ehrenvollen Arbeitsmarkt. Der Rest muss sich hinten anstellen. Wer sich nicht während seiner ersten Karriere kenntlich gemacht hat, der wird beim Aufbau der zweiten feststellen, dass er sich auch in den ehrenamtlichen Sektor neu einarbeiten und bewähren muss. Ausnahmen sind Stifter. Und jeder kann eine Nichtregierungsorganisation gründen, Gelehrter werden oder Sozialunternehmer oder schlicht als Einzelkämpfer agieren. Wie jener ehemalige Medienmann, der immer zu Ostern und Weihnachten per Mail lange Episteln verschickt, garniert mit allerlei Lesefrüchten, und fröhlich ankündigt, da sei wieder sein Brief. Als habe der Empfänger schon unruhig dagesessen und sich gefragt, wo denn der Osterbrief des Herrn X nur bleibe.

**DIE ZWEITE  
KARRIERE BEGINNT  
SCHON WÄHREND  
DER ERSTEN.**

Eigentlich müssten Führungsmanager, finanziell für das Alter gesichert, am leichtesten mit den neuen Bedingungen klarkommen. Gleiches gilt für Spitzenbeamte, die allerdings in der Regel später ausscheiden als die Kollegen aus der Wirtschaft, wenn sie nicht als politische Beamte vorzeitig zum Gehen gezwungen werden. Aber auch diesen beiden gegenüber dem Rest der Angestellten, Arbeiter und Beamten privilegierten Gruppen gelingt der Einstieg in eine zweite Karriere im Rahmen von Freiberuflichkeit oft nicht optimal; es fehlen die Erfahrungen mit Brüchen und Selbstständigkeit und ermutigende Vorbilder. Selbst ein aktualisierter Lebenslauf, im Profil abgestellt auf die veränderten Bedingungen, fehlt in den allermeisten Fällen.

Aber: Die Situation aller Älteren, die weiter tätig bleiben wollen, wird sich verbessern. Die Delle im Zuwachs älterer Erwerbstätiger, die durch die Rente mit 63 entstanden ist, wird sich wieder schließen. Nachhaltiger negativ werden die Folgen für das Altersbild sein. Die Einsicht, dass längeres Leben längeres Arbeiten sowohl ermöglicht als auch notwendig macht, hatte angefangen, common sense zu werden. Diese Einsicht hat die Große Koalition leichtfertig demoliert. Warum sprach sie von

„Rente mit 63“? Der Sache dienlicher wäre die Bezeichnung „Rente nach voller Beschäftigungszeit“ gewesen. Eine neue Welle der Renten-debatte, dieses Mal mit festem Blick auf die Bundestagswahlen in 2017, begann im April, Mai 2016. Hinter dem Banner „Drohende Altersarmut“ findet ein Anbieterwettbewerb der Parteien an die jetzigen Älteren statt. Journalisten werten dies als „Angriff auf die Jungen“ und folgern „Die Ergrauten geben den Ton an“. Arbeiten die Seniorenorganisationen – bei der Dachorganisation BAGSO folgte auf die langjährige Vorsitzende Ursula Lehr jüngst Franz Müntefering – als derart erfolgreiche Lobbyisten? Zustimmend zitieren die altenkritischen FAZ-Journalisten den Direktor des Berliner Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, Reiner Klingholz, wonach die Parteien im „vorausseilenden Gehorsam im vermuteten Interesse der Alten“ handeln<sup>64</sup>. Auf diese merkwürdige Weise handelt man den Interessen der aktiven Älteren ebenso zuwider wie denen der nachfolgenden Generationen.

Dennoch: Immer mehr Menschen werden künftig eher früher als später aus ihrer ersten Karriere ausscheiden, weil sie am Beispiel ehemaliger Kollegen, die vor ihnen ausstiegen, wahrnehmen, dass sie so ihre Chancen zur Fortsetzung der Berufskarriere im von ihnen gewünschten Sinn verbessern. Der Wunsch nach einem anderen Arbeiten im Alter ist übergreifend; der Lüneburger Hochschullehrer Jürgen Deller und seine

DIE „SILVER  
PATCHWORKER“  
SETZEN DEN TREND.

Kollegin Leena Maxin sprechen von einem „*Paradigmenwechsel, der die Attraktivität von Erwerbsarbeit durch ein neues Verhältnis von Arbeit, Lernen und Freizeit gestaltet*“, übrigens „*zunehmend unabhängig vom Alter*“<sup>65</sup>, eine Bestätigung unserer Kernthese von der wachsenden Zahl

der Patchworker insgesamt. Es ist der Trend zum Patchwork-Life, den die Silver-Patchworker vorleben.

Silver Patchwork-Life, das sind „Silberjahre“, ein Lebensabschnitt, der, richtig angefasst, ein Gewinn sein kann. Die Silberjahre sind ein wesentlicher Teil der „gewonnenen Jahre“ des Alters insgesamt, von denen die „Akademiegruppe Altern“<sup>66</sup> spricht. Man kann sogar noch einen Schritt weiter als die Akademiegruppe gehen und den demografischen Wandel, ausgelöst durch den Wunsch vieler Menschen nach weniger

Kindern, als Ausdruck einer fortgeschrittenen freiheitlichen Gesellschaftsordnung verstehen<sup>67</sup>.

Jedenfalls soll mit dem Begriff „gewonnene Jahre“ ein Zeichen gegen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel verwendete negative Sprachschöpfungen wie „Rentnerflut“ und „Vollvergreisung“ gesetzt werden. Es soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Menschen dieser und der nächsten Generationen, die ja älter als ihre Großeltern und Eltern werden, genug Gründe haben, für sich selber und auch die Gesellschaft insgesamt mit diesem Mehr an Jahren von „gewonnenen Jahren“ zu sprechen. Unter Voraussetzungen individueller und kollektiver Art freilich. Silberjahre und Silver Patchwork-Life sind keine geschlossenen Konzepte. Sie bilden das Dach für viele verschiedene Lebensentwürfe. Am Dachfirst steht als gemeinsames Credo: „Arbeit, bezahlt und unbezahlt, bleibt ein Teil meines Lebens. Mein Ruhestand kommt später. Ich kann noch etwas bewirken.“

KEIN KONZEPT,  
SONDERN EIN DACH  
FÜR VERSCHIEDENE  
LEBENSENTWÜRFE

Die Generation der 68er und Babyboomer (Jahrgang ca. 1955–1965) hat mit ihrem prononcierten Wunsch nach dieser Lebensform und durch die immer größere Zahl von Realisierungsbeispielen in großer thematischer Bandbreite eine wichtige Vorreiterrolle. Wir sind – weitgehend unbemerkt – mittendrin in der Transformation von der (Vor-) Ruhestands- zur Silver-Patchwork-Life-Gesellschaft. Das Ansehen der Älteren steigt bei den Nachwachsenden, denn sie bleiben aktiv, behalten ihren Ehrgeiz, Dinge zum Positiven zu verändern und haben zu erzählen. Allerdings tut sich diese Generation, ironischerweise vor allem weil sie eine privilegierte Generation ist, oft schwer, den Weg ins Silver Patchwork-Life aktiv und energisch einzuschlagen. Diese Ambivalenz von Bereitschaft und Hemmung ist vermutlich bei den Führungsleuten dieser Generation besonders ausgeprägt.

Das Alter, schreibt Gerhard Wegner, ist ein Gestaltungsprojekt<sup>68</sup>. Und zwar aus individueller wie gesellschaftlicher Sicht. Kann es sein, dass wir gesellschaftlich in den letzten Jahrzehnten ein ganzes Stück vorangekommen sind? Trauriger Höhepunkt der Altersdiskriminierung

## VORRUHESTAND- SPOLITIK ALS ALTERSDISKRIMI- NIERUNG

– des Alters als defizitäres Mindererleben – war unter dem Namen „Generationensolidarität“ die Vorruhestandspolitik des damaligen Arbeits- und Sozialministers Norbert Blüm Anfang der Neunzigerjahre. In ihr drückt sich die gewerkschaftlich und religiös geprägte Vorstellung von Arbeit als Last und Mühe aus, der der wohlverdiente Ruhestand möglichst früh, verbrämt mit dem goldenen Handschlag, folgen soll. Als sich später der Arbeitsmarkt zugunsten der Arbeitssuchenden drehte, wurde das Argument der Generationensolidarität für obsolet erklärt. Heute heißt es, die älteren Arbeitnehmer nähmen den jüngeren bei längerem Verbleib im Job keinesfalls die Arbeitsplätze weg. Wissenschaftliche Belege für die Richtigkeit der Aussage liegen ebenso parat wie vordem die Belege für die gegenteilige Aussage.

Angewandte Wissenschaft ist Auftragswissenschaft, deren Ergebnisse man glauben kann, aber nicht muss. Die Blümsche Politik wurde unterhalb der hehren Worte von dem Leitmotiv „Problemverschiebung“ getragen. Warnungen weitsichtigerer Politiker wie Kurt Biedenkopf, die eine Politik forderten, die der demografischen Entwicklung vorbeugend Rechnung trägt, wurden ebenso in den Wind geschlagen wie der Hinweis auf die diskriminierende Wirkung für den einzelnen Älteren, wie sie die damalige Familienministerin und ausgewiesene Gerontologin Ursula Lehr vortrug<sup>69</sup>.

Simone de Beauvoir hat nun sicher nicht unter der Blümschen Rentenpolitik gelitten. Aber sie beschreibt das immaterielle Elend eines Ruheständlers in schrillen Worten:

*„In dem Augenblick, da der Mensch endlich befreit ist von den Zwängen, nimmt man ihm die Mittel, seine Freiheit zu gebrauchen. Er ist dazu verurteilt, in Einsamkeit und Langeweile dahin zu vegetieren, ein purer Nichtsnutz. Dass ein Mensch während der letzten 15 oder 20 Jahre seines Lebens nur noch Ausschuss ist, offenbart das Scheitern unserer Zivilisation.“<sup>58</sup>*

Anders die zitierte Akademiegruppe:

*„Diese gewonnenen Jahre können für unterschiedliche Präferenzen genutzt werden: für neue Formen der Erwerbsarbeit,*

*Engagement in der Familie und in der Zivilgesellschaft, andere Tätigkeiten, Bildung, Unterhaltung, Muße und Ruhe.“<sup>59</sup>*

Unter „andere Tätigkeiten“ dürften sich vor allem Sport, körperliche Betätigung jeder Art, verbergen.

Was zusätzliche Lebenszeit zu gewonnenen und nicht in der Rückschau zerronnenen Jahren machen kann, ist die bewusste Nutzung der in der Breite der Betroffenen historisch neuen Freiheit, unter unterschiedlichen Lebensoptionen auszuwählen. Die großen weiterführenden Lebensstraßen sind mit „Zweitkarriere“, „Engagement“ und „Ruhestand“ überschrieben, aber natürlich gibt es eine Reihe von Misch- und Zwischenformen. Von Wichtigkeit dürfte sein, ob man sich treiben lässt oder ob einen etwas treibt. Treiber sind Quellen des Lebenssinns, nach dem im Alter, wie schon dargestellt, stärker gefahndet wird als in jüngeren Jahren. Die Zeiten, in denen Sinn sich ausschließlich über Religion definierte, sind weitgehend vorbei. Wer allerdings die Sehnsucht nach dem religiösen in die Rumpelkammer der Geschichte verbannen will, liegt falsch. Eine Repräsentativbefragung unter Konfessionslosen in einem Ostberliner Kirchenbezirk förderte zutage, dass drei von vier Befragten Kontakt zur evangelischen Kirche hatten und, wie die Verfasser festhalten, „eben nicht von einer grundsätzlichen Ablehnung, Gleichgültigkeit oder auch Scheu auszugehen ist.“<sup>72</sup>

VON ETWAS GETRIEBEN WERDEN IST BESSER ALS „SICH TREIBEN LASSEN“ ...

Religiösität und positive Altersbilder korrelieren, wie eine andere Studie des SI belegt. „Mit zunehmender Religiösität wächst der Zuspruch zu den Vorstellungen, dass man selbst mit dem Älterwerden an innerer Stärke gewinnt.“<sup>73</sup>

Noch ein Wort zur Individualität: Sie ist immer eingebettet in gesellschaftliche Trends. Je stärker die Trends sind, insbesondere in der eigenen kulturell und ökonomisch definierten Teilgruppe, desto schwieriger ist es für den Einzelnen, sich dagegen zu entscheiden.

Ich behaupte mit Blick auf Manager und andere Führungsgruppen: Wer von diesen aus der Vollbeschäftigung altersbegründet herausgeht, will weiterhin arbeiten, aber anders. Manche ziehen unter bestimmten Bedingungen sogar unbezahlte der bezahlten Arbeit vor. Wenn man

sich unter Generationsgenossen dieser Couleur umhört, wird häufig die Vermutung geäußert, dass das vorhandene Potenzial nur unzureichend zum Einsatz kommt. Stimmt das? Unter welchen Voraussetzungen ist die Bereitschaft zu nicht bezahltem Arbeiten besonders ausgeprägt?

MINDESTEN ZWEI  
DRITTEL SIND ZUM  
„SILVER PATCH-  
WORK-LIFE“ BEREIT.

Woran scheitern entsprechende Pläne und Absichten? Um es nochmals zu unterstreichen: Das Potenzial ist da, die Bereitschaft auch, nicht bei jedem, aber, so möchte ich vermuten und behaupten, bei mindestens zwei Dritteln der altgedienten Manager: die Bereitschaft zu einem „Silver Patchwork-Life“ aus bezahlter und unbezahlter Arbeit, Weiterbildung und Sonstigem (Familie, Freunde, Sport, Hobbys).

Die Anteile unbezahlter Arbeit könnten erhöht werden. Nach meiner Einschätzung würde sich der überwiegende Anteil dieser Führungspersönlichkeiten (stärker) engagieren. Die materielle Absicherung erleichtert die Transformation der Lebens- und Arbeitsausrichtung auf den Engagement-Bereich. Potenzial abrufen heißt nicht nur, die Zeitangebote zu nutzen, sondern vor allem die intellektuellen Kapazitäten in richtiger Weise zum Einsatz zu bringen. Wer Zeit seines Berufslebens in größeren Zusammenhängen dachte und agierte, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit gern weiter herausgefordert werden.

Das bedeutet nicht, dass wer mit großen Summen im Berufsleben zu hantieren hatte, nun automatisch besonders begierig wäre, im Gesangsverein wieder für die Kasse zuständig zu sein. Es sei denn, bei dieser Aufgabe sind, unabhängig von der zu verantwortenden Geldmenge, Schwierigkeiten von vergleichbarer Komplexität zu überwinden. Zum Beispiel ist es sicher äußerst reizvoll, Kompetenz aus einer Arena<sup>74</sup> (Wirtschaft, Staat) unter Beachtung des Unterschieds in die dritte Arena Zivilgesellschaft zu übertragen und mitzuhelfen, Gutes besser zu tun<sup>75</sup>. Manager, die sich für sie passende Aufgaben suchen wollen, brauchen nicht selten Avantgarde-Zähigkeit. Die Nachfrage nach Engagement wächst, auch wenn noch längst nicht alle Einsatzmöglichkeiten erschlossen sind. In allen drei Arenen, der staatlichen, wirtschaftlichen und der zivilgesellschaftlichen, stecken noch riesige Wachstumspoten-

ziale. Aber noch gilt, was der ehemalige Chefökonom der Deutschen Bank, der zu früh verstorbene Norbert Walter, für Teile der aktuellen Managergeneration feststellt:

*„Es gibt nach meiner Einschätzung bei denen, die mit 62 ausscheiden, immer noch eine falsche Vorstellung von der Länge dessen, was danach kommt. Und dass die dann nach drei Jahren sagen: ‚Mist! Das hätte ich mir nicht so gedacht.‘“*

Die Kernfrage lautet: Wie können wir aus geschenkten gewonnene Jahre machen? Individuell und als Gesellschaft?

Die Gespräche mit Generationsgenossen zeigen, dass die Antworten, seien es noch Pläne, seien es Wirklichkeitsbeschreibungen, ganz unterschiedlich ausfallen. Unübersehbar ist allerdings die Tendenz, die bisher schroffen, teilweise festgeschriebenen Trennlinien zwischen Arbeit und Ruhestand zu durchlöchern zugunsten einer „vita activa“. Die Verengung des Arbeitsbegriffs auf Bezahlarbeit, der alle Wertschätzung zukommt, wird dabei – wie ich finde, mit Recht – in Frage gestellt. Diese Infragestellung beginnt nicht erst durch Ruheständler, die ihre damit verbundene Ruhigstellung nicht akzeptieren. Auch Hausfrauen, die sich bewusst zur Unterbrechung ihrer Erwerbsarbeit zugunsten von Familienarbeit entschieden haben (und sich damit quer zur allseits geforderten Durchbeschäftigung mit Kindern – neuerdings endlich schrittweise von Staats wegen erleichtert – entschieden haben) rebellieren gegen die Herabwürdigung zum Heimchen am Herd und wollen nicht einsehen, warum bei immer wieder eingeforderter Anerkennung der gleichberechtigten und schützenswerten Vielfalt von Lebensentwürfen ihre Wahl weniger gelten soll.

Es ist immer wieder erstaunlich – und dieser Ausfallschritt sei mir gestattet – dass gerade die Apologeten der Vielfalt dazu neigen, genau diese Vielfalt zu beschneiden und Diversität als Wildwuchs und Unkraut zu verunglimpfen, anstatt alle Wege offen zu lassen, die eine offene Gesellschaft<sup>76</sup> nicht in ihrer Substanz ernsthaft gefährden. Wie vor einiger Zeit bei einem Selbstzensurfall des WDR beobachtbar, können sich auch Minderheiten auf Kosten der Vielfalt durchsetzen, indem

**DIE TRENNLINIE  
ZWISCHEN ARBEIT  
UND RUHESTAND  
BEKOMMT LÖCHER.**

sie medienstark darauf hinweisen, dass sie beleidigt wurden<sup>77</sup>. Früher spielten Bauern- und Handwerker-Organisationen gern diese Karte aus, heute dominieren andere Minderheiten wie Genderbewegte und Transsexuelle. Aber auch muslimische Flüchtlinge und Einwanderer, die nicht einsehen wollen, dass hierzulande der Koran nicht über allem steht, sondern das Grundgesetz. In solcher Lage muss man daran erinnern, dass, wie der frühere Verfassungsrichter Udo di Fabio es ausdrückte, *„unsere Grundrechte die Minderheitenrechte der Eigenwilligen sind und das Streben nach Glück viele Wege nimmt.“*<sup>78</sup>

So viel zum Ausfallschritt, den der Hinweis auf die in der öffentlichen Diskussion immer noch nicht ausreichend gewürdigte Familienarbeit provozierte. Zur Familienarbeit zählt auch die Fürsorge für die Vorgeneration, die ebenfalls überwiegend von den Frauen in der Familie wahrgenommen wird.

Das Arbeitsleben endet nicht an der Ruhestandsschranke, wie es seit Bismarck galt. Aber die zur Verfügung stehende Zeit nach altersbedingtem Ausscheiden aus der Arbeitswelt ist deutlich mehr geworden. Der Wunsch, keinen klaren Schnitt zu machen, sondern Übergänge zu suchen, ist somit größer geworden. Da drängt sich neben der bezahlten Arbeit aus verschiedenen Gründen, die noch zu erörtern sind, die unbezahlte Arbeit, das Ehrenamt oder das bürgerschaftliche Engagement, die Freiwilligenarbeit – die Terminologie ist vielfältig – in das Feld der Möglichkeiten. Um diese Option soll es im Folgenden gehen.

## KEIN ENDE AN DER RUHESTANDS- SCHRANKE

Was ist von ihr zu halten? Die Antwort fällt wahrscheinlich differenzierter aus als dies beim Anhören von Sonntagsreden in den Sinn kommt, in denen der aktive Bürger von unserem politischen Führungspersonal mal gestreichelt („Ohne Sie ginge hier gar nichts!“), und mal gefordert („Wir brauchen den aktiven Bürger. Nehmen Sie ihre Pflicht wahr!“) und mal getadelt („Wutbürger im Silberlook brauchen wir nicht!“) wird. So in Kommentaren zum Protest gegen „Stuttgart 21“. Es überwiegen aber eindeutig die Aufrufe zu mehr Engagement. Dabei wird um die Jüngeren geworben und zugleich beklagt, die seien aber



mit Schule und Lebensstress überfordert. So setzt man auf die Älteren, die angeblich zu Hause sitzen und sich langweilen.

Der Schweizer Soziologe Peter Gross nimmt zum ehrenamtlichen Engagement die eindeutigste Gegenposition ein. Für ihn schafft sie keinen Lebenssinn, den insbesondere die Älteren doch suchen. Gross:

*„Auch das ehrenamtliche Engagement, die Freiwilligenarbeit und die Enkelbetreuung stillen den eigentlichen Sinnhunger nicht.“ und „Wer arbeitet, will dafür bezahlt werden, genau wie alle anderen auch, und das möglichst nicht mit fünf Euro.“<sup>79</sup>*

Die Gross'sche These verdient eine sorgfältige Auseinandersetzung. Mit der Phrase „Engagement macht glücklich“ ist die Behauptung, dass Engagement bei der Suche nach Sinn nicht hilft, jedenfalls nicht ausgehebelt. Die Forderung, beim Engagement dürfe in keinem Fall Geld fließen, ist in dieser Beurteilung reichlich naiv, zumal in einigen Feldern wie Sport, Parlamentsarbeit oder auch Freiwillige Feuerwehr Kostenersatz und Aufwandsentschädigungen – oft auch als Sitzungspauschale – durchaus keine Ausnahmen sind.

WARUM SOLL ES  
BEIM FREIWILLIGEN  
ENGAGEMENT KEIN  
GELD GEBEN?

Wer ehrenamtliches bürgerschaftliches Engagement als Vitalisierungschance der parteiendominierten Demokratie versteht und die Wichtigkeit einer starken Zivilgesellschaft mit einer eigenen Handlungslogik („Eigensinn“) gegenüber Wirtschaft und Staat beschwört, und gleichzeitig das ehrenamtliche Engagement als Treiber gesellschaftlicher Weiterentwicklung sieht, kommt dann zu einer unbestreitbaren Sinnhaftigkeit von Engagement. Wer unter Zivilgesellschaft das freiwillige Engagement auch als ethische Handlungsmaxime („Zivilität“) in allen drei Arenen einordnet, verstärkt das Pro-Argument. Engagement, gleich welcher Art, wäre dann ein Beitrag zur Lebensqualität dieser und der nachwachsenden Gesellschaft.

## **Anleitung zum Zukunftsoptimismus**

Wir sind „süchtig nach negativen Botschaften und pessimistischen Kontexten“, behauptet der Zukunftsforscher Matthias Horx. Er will diese Sehnsucht nicht bedienen. Der erste Satz seines Buchs „Anleitung

zum Zukunftsoptimismus“ lautet deshalb: „*Stellen Sie sich vor, in der Zukunft würde alles immer besser werden.*“<sup>80</sup>

Einverstanden. Gehen wir zur Abschätzung an den Startpunkt der „Babyboomer“ Generation. Der war, oft genug im wörtlichen Sinn, im Keller. Zwar haben die Generation der 68er oder die nachfolgende Generation vom zweiten Weltkrieg und vom Nationalsozialismus durch eigenes Erleben kaum oder gar nichts mitbekommen, aber unbewusst hat sich die Not der Kriegs- und der ersten Nachkriegsjahre tief in die Psyche eingegraben. Beide Generationen waren nach Helmut Kohls berühmtem Diktum von der „Gnade der späten Geburt“ gesegnet, besser spräche man wohl mit Silvia Bovenschen vom Zufall. Beide Generationen haben von der Aufnahme der Bundesrepublik in die westliche Staatengemeinschaft und dem enormen wirtschaftlichen Aufstieg des Landes profitiert. Das betrifft Bildungs- und Berufschancen und wirtschaftliche Prosperität in gesichertem, demokratischem Rahmen. Diese Generation hat den Einstieg in die nächste Stufe einer gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen, kulturellen, weniger technischen Modernisierung mit eingeleitet: durch Widerspruch, Protest und dann Verantwortungsübernahme.

Die Generation der 68er hat die Hebel der Macht inzwischen weitgehend aus der Hand gegeben. In den bezahlten Jobs auf dem Rückzug, halten sie noch Schlüsselpositionen im Feld der ehrenamtlichen Aktivitäten. Beide Generationen machen, was man im Alter so macht: Sie schauen zurück auf das Erreichte – das persönliche und das ihrer Generation. Sie besuchen, wenn sie sich weiterbilden, bevorzugt Philosophie- und Geschichtslehrgänge, lesen lange in Tages- und Wochenzeitungen, sie analysieren und bilanzieren. Dann lehnen sie sich zurück und sprechen von damals, das war „unsere Zeit“. Oder – und das ist neu bei Alten, jedenfalls in solchem Umfang – sie drehen den Kopf nach vorn und fragen nach ihrer Rolle in der ihnen verbleibenden Zeit.

Die Generation der 68er ist Bugwelle der Babyboomer-Generation, die den demografischen Wandel zum Höhepunkt bringen wird: Der

DIE GENERATION  
DER MODERNISIERUNG  
IST AUCH IM  
RUHESTAND AKTIV.

Anteil der Älteren im Vergleich zu den Jüngeren wird vermutlich nie größer werden als in den nächsten Jahrzehnten. Wenn die 68er und nach ihnen die Babyboomer gestorben sind, nimmt der Anteil der Alten an der Gesellschaft sukzessive wieder ab, Flüchtlinge, die bleiben und die deutlich jünger sind als der Durchschnitt der Bevölkerung, können die Entalterung beschleunigen. Aber: Zunächst ist der Zeitpunkt nicht mehr fern, in der die Zahl der Rollatoren und Rollstühle die Summe der Kinderwagen und Rollkoffer übertrifft.

Allerdings ist das mit den Prognosen ja so, dass sie nicht selten aufgestellt werden, um anzuspornen, damit sie nicht Realität werden. So dürfen wir nun zwischen zwei Angstsznarien wählen: der Unterjüngung (die Deutschen sterben aus) und der Überfremdung (die Zusammensetzung der Deutschen ändert sich). Wir lernen, dass demografische Herausforderung zwei Aussagen kennt, die einander diametral widersprechen: Die Bevölkerung nimmt stark ab, die Bevölkerung nimmt stark zu. Welche Wahrheit stimmt, hängt davon ab, in welchem Teil der Welt man zu Hause ist. Und da drängt sich die Vermutung auf, dass diese gegensätzliche Entwicklung – hier zu wenige, dort zu viele – Ausgleich fordert, zumal wenn Kriege, schlechte Regierungen („failing states“) und Klimakatastrophen vor allem dort zu finden sind, wo die Menschheit stark wächst. Die Einlösung dieser Annahme erlebten wir im Jahr 2015 mit solcher Wucht, dass schon 2016 die Sorgen die anfängliche Freude über den erahnten aber nicht exakt geplanten Zuwachs trübte, insbesondere nachdem sich quasi exemplarisch am Kölner Hauptbahnhof in der Sylvesternacht die dunkle Seite der Zuwanderung offenbarte.

Unser schönes wiedervereinigtes Nachkriegs-Deutschland, das jedem von uns mit der EU-Mitgliedschaft eine zweite Staatsbürgerschaft bescherte, die viel wert ist in Bezug auf Freizügigkeit und Bevorzugung, bekommt mehr und mehr Ausnahmecharakter. Das lässt Begehrlichkeiten von außen anschwellen. Und nun wird es darauf ankommen: Arbeitsintegration wird mit der Hälfte der Ankommenden in den nächsten sechs, acht Jahren zu schaffen sein, auch wenn ein Ein-

UNTERJÜNGUNG  
UND ÜBERFREM-  
DUNG – ZWEI  
ANGSTSZENARIEN  
STEHEN ZUR WAHL.

WIE SOLL  
INTEGRATION GELIN-  
GEN, WENN EINFA-  
CHE ARBEITSPLÄTZE  
FEHLEN?

wanderungsgesetz noch auf sich warten lässt, das Kriegsflüchtlingen, die nur auf Zeit hier sein können, die Chance böte, bei guter Integration ihren Status dauerhaft umzuwandeln. Die Masse der Flüchtlinge ist nicht nur schlechter ausgebildet als die deutsche, sondern auch als die bereits hier lebende ausländische Bevölkerung. Und der technische Wandel wird die an- und ungelernten Arbeitsplätze in scharfem Tempo

weiter abbauen. Wie reagiert die große Zahl derer, die keinen Arbeitsplatz für sich und ihre Kinder finden können, wenn sie ihre Chancenlosigkeit begreifen?

Und was ist mit der kulturellen Integration? Halten uns die Menschen, die Asyl bekommen oder auf anderen Zugängen einwandern, überwiegend für wertelos und unser Beharren auf Toleranz für Weicheierei? In der wahabitischen Islamprägung ist Verachtung gegenüber

allem, was uns etwas wert ist, essentiell. Persönlicher Misserfolg lässt sich auf diese Weise ertragen. Ist der Staat – jeder Staat! – der Feind, der zu bekämpfen und zu betrügen ist? Können wir den potenziellen Neubürgern mit Ernst verständlich machen, dass in diesem Land das Grundgesetz über Bibel und Koran steht und wer die Konsequenzen wie die Nichtduldung von Homophobie und Frauenfeindlichkeit nicht tragen kann, das Land rasch wieder verlassen sollte? <sup>81</sup>

Klar ist, dass Qualität und Quantität bürgerschaftlichen Engagements neben dem innerfamiliären Einsatz an Zeit und Geld wesentlich darüber entscheiden, ob auch zukünftig unter schwieriger werdenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Lebensqualität insgesamt gehalten und ausgebaut werden kann. Zwei hochrangig besetzte Regierungskommissionen stützen in ihrer Themenstellung aktuell die These vom hohen Rang bürgerschaftlichen Engagements. Der siebte Altenbericht steht unter dem Thema „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“. (Vorsitzender der Kommission ist der Heidelberger Gerontologe Prof. Dr. Andreas Kruse, der auch die Einführung zu diesem Buch geschrieben hat; siehe S. 4.) Der zweite Engagementbericht hat das Thema „Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: der Beitrag des

Engagements zur lokalen Entwicklung“. Beide Kommissionen arbeiten eng zusammen, sind auch personell verknüpft.<sup>82</sup>

Die Gemeinsamkeit in der Aufgabenstellung betrifft den Blick auf die Kommune, den demografischen Wandel und das bürgerschaftliche Engagement. In der Aufgabenstellung der Altenkommission spiegelt sich der Wunsch vieler Menschen, auch im Alter daheim zu bleiben. „Leben und Sterben, wo ich hin gehöre“ als programmatischer Titel des 2007 erschienenen Buches von Klaus Dörner mit dem ebenfalls programmatischen Untertitel „Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem“. Es lässt sich streiten, ob die Vorstellung von sorgenden Gemeinschaften in der Nachbarschaft einem fortschrittlichen oder einem rückschrittlichen Politikverständnis entspricht. Dörners Position ist eindeutig. Er sieht die Chance. Das alte Hilfesystem des Industriezeitalters, so meint er, lebte von der Institutionalisierung und Professionalisierung des Helfens.

Dörner beschwört die Chance einer De-Institutionalisierung mit der Möglichkeit, zu einer *lebendigen Inklusionsgesellschaft* für alle zu werden.

Zieht sich der Staat aus seinen Pflichten auf Kosten seiner Bürger zurück oder findet er als aktivierender, in manchen Fällen auch nur zulassender statt bevormundender Staat eine neue Rolle? So wie auch, wie geschildert, in der Freiwilligenbewegung die Hauptamtlichen eine neue Rolle finden müssen. Auch sie sind nicht bevormundend erwünscht, sondern aktivierend und vor allem ermöglichend. Die Analogie trägt also.

Was das praktisch bedeutet, hat Bundeskanzlerin Angela Merkel im Zusammenhang mit den Problemen bei der Flüchtlingsversorgung so formuliert: „*Deutsche Gründlichkeit ist super, aber es wird jetzt deutsche Flexibilität gebraucht*“<sup>83</sup>

Faktoren des Wandels sind das gewachsene Selbstbewusstsein vieler Bürger, die geringeren finanziellen Spielräume und der demografische Wandel, wie angesprochen.

Was gibt eigentlich Anlass zu Optimismus dahingehend, dass Nachbarschaft – oder ist eher an Freundschaftsnetze gedacht? – sich soweit entwickeln lässt, dass sich in ihr Fürsorgestrukturen verlässlicher

„LEBENDIGE  
INKLUSIONSGE-  
SELLSCHAFT“ STATT  
STAATLICHER  
INSTITUTIONEN

Art entwickeln können? Sind nicht in Zeiten digitaler Kommunikation, in denen unangemeldeter Besuch oder nur der Nachbar, der sich zum Kochen etwas leihen will, rare Ausnahmen geworden sind, Vorstellungen von sorgenden Gemeinschaften einfach nur Hirngespinnste? Die Belastbarkeit freundschaftlicher Beziehungen findet im Normalfall ihre Grenze an zwei entscheidenden Stellen, nämlich bei finanzieller Fürsorge und bei leiblicher Fürsorge im Bedürfnisfall, wie

BIETEN FREUND-  
SCHAFTSNETZE VER-  
LÄSSLICHE FÜRSOR-  
GESTRUKTUREN?

Janosch Schobin in seiner empirisch angereicherten Dissertation „Freundschaft und Fürsorge“ ausführte: *„Freunde sind keine gesetzten Spieler im Ensemble des Möglichen, wenn es um die letzte Lebensphase geht.“*<sup>84</sup>

Das leuchtet ein. Aber kann sich das ändern? Kann sich ein Modell für eine würdevolle soziale Abhängigkeit außerhalb der Ehe und ihr ähnlicher Lebensformen entwickeln? Und soll es mit Nachbarn, also Menschen, die man sich gemeinhin nicht ausgesucht hat, anders sein?

Der Begriff, den viele von uns in der Praxis leben, heißt Wahlverwandtschaften. Sie ergänzen oder ersetzen Verwandtschaft. Patchworkfamilien bahnen den Weg in ein breiteres Verständnis vom allenfalls teilverwandten Miteinander. Es sind dies Lebensentwürfe, die in ihren Werten (keine Rache, keine Korruption und prinzipiell mit einem leeren Stuhl für Neuankömmlinge) besser zur entwickelten demokratischen Bürgergesellschaft passen als das herkömmliche Großfamilien- und Clanbeziehungsdenken.

Wir Älteren können in dieser Vision (oder ist es schon Praxis?) einer bindenden Porösität unseren Platz finden. Odo Marquard, der Gießener Philosoph, weist uns aus seiner gelebten Erfahrung Aufgaben zu, die wir über die Zwischenstufe der geschenkten Jahre in die Hochaltrigkeit mitnehmen können. Die Anerkennung der eigenen Zukunftsminderung lässt uns die Chance, auf „future correctness“ zu pfeifen und uns einer „soliden Schandmaulkompetenz“ zu erfreuen. Wir können uns den Blick auf das Eitle in der Welt schärfen, dabei die eigene Eitelkeit Schritt um Schritt abstreifend, und wir können unseren Beitrag zum guten Leben liefern, indem wir „die wachsende Schnelligkeit durch Langsamkeits-

pflege und Bewahrungskultur kompensieren.“ Beides, sagt Marquard, braucht der Mensch, nicht hintereinander, sondern nebeneinander. So ausgestattet, sei Marquard denn auch das Schlusswort überlassen:

*„Jeder Lebensabschnitt birgt eine Pluralität von Möglichkeiten. Die Kunst des Lebens liegt darin, die eigenen für sich zu entdecken und in Maßen zu nutzen.“*

## THESEN ZUM WEITERDENKEN

1. Die Zuschreibung „**verdienter Ruhestand**“ verliert an Attraktivität; wer sie verwendet, gerät in den Verdacht, sich einer antiquierten Tröstungsformel zu bedienen, deren wahre Botschaft lautet, der Angesprochene solle aus der Arbeit (= aus dem Weg) gehen und sich nicht mehr einmischen.
2. Die Erkenntnisse der **Altersforschung** („Körperliche, geistige und soziale Beweglichkeit halten fit.“) erreichen die Betroffenen; das historisch Neue – Stichwort Drittes Lebensalter – wird erkannt und bestimmt das Handeln.
3. Je mehr sogenannte Ruheständler etwas tun – bezahlt und/oder unbezahlt – **desto mehr fällt der auf, der nichts tut**. Was gestern Mainstream war, kann morgen Randerscheinung sein: der Ruheständler als solcher.
4. Der Wunsch, **weiter tätig bleiben**, breitet sich aus, in den USA spricht man von Encore Career. Aber: Die Zweit-Karriere soll sich von der ersten unterscheiden. Sie soll in jedem Fall sinnvoll sein. Sie soll nicht durch den Tunnelblick, der nach häufiger Selbsteinschätzung notwendige Konsequenz einer erfolgreichen Berufsausübung ist, bestimmt sein. Ich nenne dieses Konzept „**Silver Patchwork-Life**“. Bezogen auf Arbeit hat es bezahlte, teilbezahlte und unbezahlte Teile; Mix befruchtet.
5. Der **Arbeitsmarkt für Ältere** („silver worker“) kommt in Bewegung und kann bewegt werden.
6. Die Generation, die jetzt aus der Vollbeschäftigung ausscheidet, ist **geschichtsverwöhnt**; ihr berufliches Leben war bruchlos erfolgreich. Sie ist somit in besonderer Weise für eine Encore Career geeignet, tut sich aber praktisch oft erstaunlich schwer; direkte Ansprache, Ermutigung und Übergangstraining sind hilfreich.
7. **Verabschiedungen klappen meistens, Abschiede selten**. Übergangsschmerzen (Ab- und Umrüstaufgaben) sind zumeist unvermeidlich. Die Bindung an das Leben lockert sich durch den Wegfall des Sinngewärs namens „Bezahlarbeit“. Es fehlt nun an Stimmig-



keit. Erst wenn die Bindung neu begründet ist, ist der verletzbar machende Unruhestand überwunden.

8. **Statusängste** sind für viele Arbeitnehmer im Übergang bedrängender als materielle Sorgen und die Furcht, im nun selbstorganisierten Alltag zu scheitern. Der Arbeitsverlust ist als Schmerz über Beziehungs- und Zuwendungsverluste fühlbar. Das Thema ist aber tabu-behaftet.
9. **Den Unruhestand kann man unterdrücken („Es hat sich eigentlich nichts geändert“) oder zulassen.** Im zweiten Fall führt bei positivem Verlauf die Integration des Neuen in eine nach einem Veränderungsprozess gefundene neue Struktur; das braucht Zeit.
10. **Empathie und Generativität** sind wichtige Treiber des Lebens. Das Menschenbild des homo oeconomicus gerät immer stärker in empirisch fundierte Zweifel. Es gibt „philanthropische Impulse“ (Strachwitz) und neben dem privat und beruflich bestimmten Leben auch ein philanthropisches, mit schwimmenden Grenzen zum familialen.
11. **Das Konzept „Gewonnene Jahre, gewonnene Lebensqualität“** muss formuliert, gewollt und dann erstritten werden. Es schließt in seiner Botschaft von der Balance zwischen privatem, beruflichem und philanthropischem Leben als Bedingung gelingenden Lebens die jüngeren Jahrgänge ein, setzt aber bei den Älteren an.
12. Gute Planung einer **dreifachen Karriere (privat, beruflich, philanthropisch)** sollte in der Lebensmitte (45-50) intensiviert werden. Es geht um Optionen wie breitere Aufstellung im Beruf und über die Berufsfränder hinaus, die Mach- und Wünschbarkeit einer encore career und sinnerfülltes Leben bis zu seinem Ende. Es ist sinnvoll, sich auf ein langes Leben (Schlagzahl 100) einzustellen.
13. **Die Perspektive auf das ganze Leben nehmen:** Die Diskussion um den dritten Lebensabschnitt („Gewonnene Jahre“) hat Auswirkungen auf das vierte Lebensalter, das sich objektiv durch wachsende Angewiesenheit auszeichnet. Die in vielen Fällen nicht eingestandene und hartnäckig abgewehrte Abhängigkeit ist Reflex auf das – eigentlich begrüßenswerte – Leitbild einer selbstständigen

Lebensführung (Schlagwort „ambulant vor stationär“, „Leben und Sterben, wo ich daheim bin“).

14. Unternehmen sollten durch **Diversity Management** die Cooling Out-Prozesse älterer Mitarbeiter möglichst verhindern. Indem die Führung frühzeitig mit den Mitarbeitern Arbeits- und Lebensperspektiven auf den Prüfstand stellt, lassen sich individuell ausgestaltete win-win-Übergänge finden.
15. Unternehmen sollten die Chance wahrnehmen, **Corporate Social Responsibility- und Volunteering-Aktivitäten** mit den Interessen von Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern zu **verknüpfen**. Dies stärkt die Arbeitsproduktivität und zudem die Reputation des Unternehmens als empfehlenswerter Arbeitgeber.
16. **Alten- und Seniorenangebote** erreichen den kranken und hilflosen Teil der Adressaten; für diesen bleiben sie wichtig. Aber sie müssen ergänzt werden.
17. **Schutz als Bevormundung**, Altersgrenzen als Diskriminierung: Der Widerstand gegen künstliche Verhelflosung regt sich vereinzelt. Dass er sich nicht als organisiertes konfliktberechtigtes Interesse manifestiert, wird von den Betroffenen als Mangel empfunden.
18. Veränderungen lassen sich an realistischen, d. h. Unterschiede verdeutlichenden **Altersbildern sowie neuen Begrifflichkeiten** ableiten. Es gibt weder die ganz kaputte noch die ganz heile Welt des Alters.
19. **Die Engagement-Karriere hat teilweise gleiche Muster wie die Erwerbs-Karriere**: Man muss hineinkommen und sich hochdienen. Wer nicht schon länger den Fuß in der Tür hat, wird nicht erwartet. In vielen Organisationen sind die Älteren gegenüber Jüngeren zweite Wahl. Das ist nicht unveränderbar.
20. Gerade für Ältere ist die **Bereitschaft zum Rollenwechsel** – zum Beispiel vom Macher zum Ratgeber oder vom Anweiser zum praktisch Handelnden – eine Chance, im Leben neue Erfahrungen zu sammeln, und nicht in alter Rolle im aussichtslosen Wettbewerb mit den Nachfolgern unvermeidbar Enttäuschungen zu erfahren.

21. Eine **win-win-win-Situation von Bürgern (auch Älteren), Wirtschaft und Zivilgesellschaft** lässt sich beschreiben: Die demografische Herausforderung wird durch einen deutlichen Zuwachs an bezahlter, teilbezahlter und unbezahlter Tätigkeit so gemeistert, dass der Einzelne zu dem individuellen Tätigkeitsmix kommt, der ihm subjektiv gut tut. Die Wirtschaft findet ausreichend Arbeitswillige. Der Gesellschaft wird durch gesellschaftliches Engagement entscheidend geholfen. Lücken und Löcher im sozialen und kulturellen Angebot werden geschlossen, gesellschaftlicher Zusammenhalt gefördert und Demokratie durch Ausbau von Bürgermacht gekräftigt. Lernen durch Engagement ist Selbst-Erziehung zur Mündigkeit; der Bürger gewinnt an Handlungsautonomie.

## BÜCHER, DIE VERSTEHEN HELFEN

AHRENS, PETRA-ANGELA (2011): *Uns geht's gut, Generation 60 plus: Religiosität und kirchliche Bindung*. In: Bd 11 Protestantische Impulse für Gesellschaft und Kirche, herausgegeben von Gerhard Wegner für das SI, Berlin, LitVerlag

AHRENS, PETRA-ANGELA (2013): *Alt ist man erst mit achtzig: Erkenntnisse der Alter(n)s-forschung*. In: Wegner, 2013

BOTTON, ALAIN (2006): *StatusAngst*. Frankfurt, S. Fischer

BOVENSCHEN, SILVIA (2006): *Älter werden*. Frankfurt, S. Fischer

DÖRNER, KLAUS (2007): *Leben und sterben, wo ich hingehöre, Dritter Sozialraum u. neues Hilfesystem*. Neumünster, Die Brücke.

DÖRNER, KLAUS (2012): *Helfensbedürftig – Heimfrei ins Dienstleistungsjahrhundert*. Neumünster, Die Brücke

GENERALI ZUKUNFTSFONDS (HRSG.) MIT INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2012): *Generali Altersstudie 2013: Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren*. Frankfurt, Fischer

GRAHAM, KATHERINE (1998): *Personal History*. New York, Vintage Random House

GRONEMEYER, REIMER (2013): *Das 4. Lebensalter, Demenz ist keine Krankheit*. München, Pattloch

GRONEMEYER, REIMER (2014): *Altwerden ist das Schönste und Dümme, was einem passieren kann*. Hamburg, Edition Körber-Stiftung

GROSS, PETER, FAGETTI, KARIN (2008): *Glücksfall Alter, Alte Menschen sind gefährlich, weil sie keine Angst vor der Zukunft haben*. Freiburg, Herder

GROSS, PETER (2013): *Wir werden älter. Vielen Dank. Aber wozu?*, Freiburg, Herder

INOUE, YASUSHI (1990): *Meine Mutter: Erzählungen*. Frankfurt, Suhrkamp

JAECKEL, THEODOR (1988): *Wer sich stören läßt, lebt*. Stuttgart, Quell

HORX, MATHIAS (2007): *Anleitung zum Zukunfts-Optimismus. Warum die Welt nicht schlechter wird*. München, Campus

KAHNEMANN, DANIEL (2011): *Schnelles Denken, langsames Denken*. München, Pantheon

KOCKA, JÜRGEN/STAUDINGER, URSULA (Hrsg.) (2009): *Gewonnene Jahre: Empfehlungen der Akademiegruppe Altern in Deutschland*. Altern in Deutschland, Band 9., Halle (Saale): Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft,

KRÜGER, ROLAND/SITTLER, LORING (2011): *Wir brauchen Euch! Wie sich die Generation 50 Plus engagieren und verwirklichen kann*. Hamburg: Murmann

- KRUSE, ANDREAS (2015): *Resilienz bis ins hohe Alter – was wir von Johann Sebastian Bach lernen können*, Wiesbaden, Springer
- KUNTZE, SVEN (2012): *Altern wie ein Gentleman. Zwischen Müßiggang und Engagement*. München: btb.
- LANGER, ELLEN J. (2011): *Die Uhr zurückdrehen? Gesund alt werden durch die heilsame Wirkung der Aufmerksamkeit*, Paderborn
- MACASKILL, WILLIAM (2016): *Gutes besser tun, Wie wir mit effektivem Altruismus die Welt verändern können*, Berlin, Ullstein
- MARAI, SANDOR (2002): *Tagebücher 1984-1989*. München, Zürich, Piper
- MARQUARD, ODO (2013): *Endlichkeitsphilosophisches, Über das Altern*. Stuttgart, Reclam
- POPPER, KARL R. (1957): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, 2 Bd. München, UTB, Francke
- PRÖMPER, HANS/JANSEN, MECHTHILD M./RUFFING, ANDREAS (Hrsg.) (2012): *Männer unter Druck: Ein Themenbuch*. Opladen: Barbara Budrich.
- ROSA, HARTMUT (2013): *Beschleunigung und Entfremdung, Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*, Berlin, Suhrkamp
- SCHMIDT, WILHELM (2014): *Gelassenheit, Was wir gewinnen, wenn wir älter werden*. Berlin, Insel
- SCHOBIN, JANOSCH (2013): *Freundschaft und Fürsorge. Bericht über eine Sozialform im Wandel*. Hamburg, Hamburger Edition
- SPRANGER, EDUARD (1964): *Menschenleben und Menschheitsfragen*. Berlin: Piper
- STRACHWITZ, RUPERT GRAF (2014): *Achtung vor dem Bürger*. Freiburg, Herder
- THORMAEHLEN, KARSTEN (2011): *Mit Hundert hat man noch Träume. Happy at One Hundred*. Heidelberg, Kehrler
- VIEREGGE, HENNING VON (2012): *Der Ruhestand kommt später. Wie Manager das Beste aus den silbernen Jahren machen*. Frankfurt, Frankfurter Allgemeine Buch
- VIEREGGE, HENNING VON (2015): *Halbzeit des Lebens - was nun?* Hörbuch, Schwäbisch Hall, Steinbach Sprechende Bücher
- WEGNER, GERHARD (Hrsg.) (2013): *Alternde Gesellschaft, Soziale Herausforderungen des längeren Lebens*, Gütersloh, Gütersloher Verlagsanstalt
- WERTH, JÜRGEN (2015): *Mehr Anfang war selten, Tagebuch eines Abschieds*. Holzgerlingen, SCM
- WESTENDORP, RUDI (2015): *Alt werden, ohne alt zu sein – Was heute möglich ist*. München, C. H. Beck

## ANMERKUNGEN

- 1 Antje Bednarek-Gilland, 2015, *Fragiler Alltag*, herausgegeben vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, Hannover
- 2 Hier das neutrale „man“, ansonsten zumeist männliche Form; keine Verrenkungen, die die Lesbarkeit des Textes aus Sicht des Autors beeinträchtigen. Ich weiß: Hier kann man streiten; ich schlage vor, mein Vorgehen zu akzeptieren..
- 3 Besonders nachdrücklich Hajo Schumacher, 2014
- 4 Der Versuch, der unter dem Namen „Florida-Effekt“ bekannt wurde, ist von Daniel Kahnemann, 2011, 2014 *Schnelles Denken, langsames Denken*, München, Pantheon-Ausgabe 2014, S. 73 beschrieben.
- 5 Schumacher 2014: S. 206f bezieht sich auf Ellen J. Langer, *Die Uhr zurückdrehen? Gesund alt werden durch die heilsame Wirkung der Aufmerksamkeit*, Paderborn 2011
- 6 So der Titel eines „Tagebuchs eines Abschieds“ (Untertitel) des christlichen Journalisten Jürgen Werth, 2015
- 7 Peter Gross, Karin Fagetti, 2008, als Taschenbuch Freiburg 2013, Peter Gross, 2013.
- 8 Vergl. den zurzeit erfolgreichsten Lebenskunstphilosophen Deutschlands, Wilhelm Schmidt, 2014, mit seinem Buch über Gelassenheit.
- 9 Giovanni di Lorenzo, *Reife Leistung*, in: Die ZEIT Nr. 14/2016 vom 14.4. 2016 S.1. Es geht in dem Kommentar um die Frage, ob Joachim Gauck für eine zweite Amtsperiode als Bundespräsident kandidieren sollte.
- 10 Hartmut Rosa, 2013:41, 90. Rosa bezieht sich in seiner Formulierung allerdings nicht speziell auf den Übergang, sondern sieht den Menschen in lebenslanger Angst vor Exkludierung
- 11 Die Rede findet sich in meinem Buch (2012) und, in etwas veränderter Form, in meinem Hörbuch (2015)
- 12 Richard Rohr, 2013.
- 13 Henning von Vieregge, 2012: 52 Weitere Zitate aus den in diesem Buch geschilderten Gesprächen mit Generationengenossen werden im Text nicht gesondert ausgewiesen; sie sind zumeist länger und in kursiver Schrift. Nicht gesondert ausgewiesen werden auch Übereinstimmungen in diesem Text mit meinem Hörbuch, Vieregge 2015.
- 14 Es ist ein Zwillingebuch zu diesem in Planung, dass sich schwerpunktmäßig mit bürgerschaftlichem Engagement im Alter beschäftigt.
- 15 Interview Ursula Staudinger mit Elisabeth Niejahr in DIE ZEIT vom 20.8. 2015
- 16 In: Der Spiegel Nr.15/2015 S.44
- 17 Peter Lückemeier, *Alter schützt...*, in FAZ Rhein-Main & Hessen vom 29.10.2015, S.46
- 18 Alain de Botton 2006
- 19 Generali Zukunftsfonds (Hrsg.) mit Institut für Demoskopie Allensbach (2012)
- 20 Rosa 2013: 43
- 21 Nadie Ahr, *Der Fluch der frühen Rente, Herr Vahl hört auf*. Die Zeit Nr.31/2015 vom 30. Juli 2015 Dossier
- 22 De Botton, 2006: 18
- 23 De Botton, 2006: 20

- 24 Zum Thema Resilienz verweise ich auf die Arbeiten des aktuell einflussreichsten Gerontologen in Deutschland, Andreas Kruse (siehe auch Vorwort zu diesem Buch), über Johann Sebastian Bach: Andreas Kruse, *Die Grenzgänge des Johann Sebastian Bach* und in Zusammenfassung „für alle Interessierten“: ders., 2015, *Resilienz bis ins hohe Alter – was wir von Johann Sebastian Bach lernen können*, Wiesbaden
- 25 Harald Martenstein, Kolumne ZEIT Magazin Nr.36 v. 3.9.2015
- 26 Interview Udo di Fabio, in: Der Spiegel 15/2015 S, 38f.
- 27 Kahnemann, 2014: 89
- 28 Dörner, 2012: 25
- 29 Aus der Einleitung meines Buches *Der Ruhestand kommt später*, Vieregge 2012: 7
- 30 So Achim von Loesch: 1979, *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften*. Köln, eine beeindruckende Persönlichkeit der Gemeinwirtschaft, an die ich hier erinnern möchte.
- 31 Silvia Bovenschen, 2006, hier zitiert nach dem Taschenbuch 2008: 30
- 32 Aus einem Vortrag, aus der Erinnerung
- 33 Prömper, Hans/Jansen, Mechthild M./Ruffing, Andreas (Hrsg.) 2012: 215
- 34 Rohr, 2005 (2. Auflage 2013): 9
- 35 Marquard, 2013: 70ff
- 36 Sven Kuntze, 2012: 191-193
- 37 Cem Özdemir in: Zeitmagazin Nr. 36 vom 3.9. 2015
- 38 Wann und wo der Dichter dies gesagt hat, ist nicht ganz unumstritten, wie man erfährt, wenn man das oft zitierte Wort in Google eingibt.
- 39 Guido Mingels, Spiegel 15/2015: 46)
- 40 Rudi Westendorp, 2015: 210
- 41 Petra-Angela Ahrens in Wegner 2013: 13, 16
- 42 Aus: *Neue Aufgaben, neue Chancen* in: Neue Caritas spezial April 2016, Schwerpunktheft Demografischer Wandel, S. 5
- 43 Generali Zukunftsfonds (2014): Generali Hochaltrigenstudie. Im Internet in Kurz- und Langfassung abrufbar.
- 44 Ahrens, 2013: 15
- 45 Theodor Jaeckel, 1988: 10
- 46 Klaus Dörner, 2007: 12
- 47 So in FAZ 9.4.2015 S.12
- 48 Wegner, 2013: 156
- 49 Westendorp, 2015
- 50 Gronemeyer, 2014:72
- 51 Rohr, 2013: 15, 10
- 52 Wegner, 2013: 156
- 53 Gronemeyer, 2014: 70

- 54 Thormaehlen, 2011
- 55 Spranger, 1964: 155
- 56 Inoue, 1990
- 57 Schumacher, 2014: 45
- 58 Vergl. Henning von Vieregge, 2013: *Encore Career. Von der Ausnahme zur Normalität*. In: APuZ 2013, Nr.4/5, S. 13-17.
- 59 Katherine Graham, 1998
- 60 Susanne Ransweiler in: Personal Politik 6/13. S.44–47 (auch im Netz zu finden)
- 61 <http://www.zeit.de/2015/14/familie-leben-fuehrungskraft>
- 62 Marcus Rohwetter, *Die Chefs privat*, in: Die Zeit Nr. 14 vom 1. 4. 2015  
Deller, Jürgen/Maxin, Leena Maren 2010: *Zukunft der Arbeit*. In: Personal 2010, Nr. 6, S. 9–11.
- 63 Mehr im Netz unter masterhora.de
- 64 Philipp Krohn, Johannes Pennekamp, *Angriff auf die Jungen*, in: Frankfurter Allgemeine Woche, Nr. 17/2016 S. 47f.
- 65 Deller, Jürgen/Maxin, Leena Maren 2010: *Zukunft der Arbeit*. In: Personal 2010, Nr. 6, S. 9–11.
- 66 Kocka, Jürgen/Staudinger, Ursula (Hrsg.) 2009. Der Titel des Empfehlungsbandes ist zugleich das Fazit: *Gewonnene Jahre*
- 67 So auch Gross, Fagetti, 2008/2013: 9
- 68 Wegner, 2013: 136
- 69 Wie sie dem Verf. erzählte.
- 70 Zitiert bei Wegner, 2013: 135
- 71 Akademiegruppe, 2009: 96
- 72 Petra-Angela Ahrens, 2015, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, *Die Konfessionslosen im Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung*, Vortragsmanuskript Jahrestagung des SI-EKD vom 29.10.2015
- 73 Petra Angela-Ahrens, 2011, Broschüre: *Uns geht's gut, Generation 60 plus*
- 74 Strachwitz, 2014: 62ff. bevorzugt den Begriff Arena gegenüber Subsystem, Sektor oder was sonst noch konkurriert. Inwieweit eine solche Dreiteilung ergänzt oder gar ersetzt werden sollte um einen erweiterten Begriff von Zivilgesellschaft, der Zivilgesellschaft als „Sphäre der Öffentlichkeit“, gekennzeichnet durch Prozesse der Deliberation und Partizipation, versteht, ist kontrovers. Ein vorsichtiger Befürworter einer solchen Begriffserweiterung, bei der die Kategorie der Zivilität stärker in den Blick kommt, ist Adalbert Evers. Vergl. Evers, Adalbert, Klie, Thomas, Roß, Paul-Stefan, 2015, *Die Vielfalt des Engagements. Eine Herausforderung an Gesellschaft und Politik*. In: APuZ, Heft 14/15 S. 1-8
- 75 Hilfreich hierzu William MacAskill, 2015. Der Titel weist die Richtung: *Gutes besser tun, Wie wir mit effektivem Altruismus die Welt verändern können*
- 76 Dazu unübertroffen Karl R. Popper , (Erstausgabe 1957, Taschenbuch 1975) mit dem programmatischen Titel *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*
- 77 Eine „Hart aber fair“-Sendung wurde aus der Mediathek genommen und die Sendung in veränderter Besetzung wiederholt, weil Anhängerinnen der Gendertheorie sich falsch behandelt fühlten.



- 78 Interview im Spiegel Nr. 15/2015: 39
- 79 Gross, 2013: 82
- 80 Horx, 2007: 7
- 81 So beispielsweise Michael Maertens, *Heilige Schrift*, in FAZ vom 13.9.2015 S.8
- 82 Offenbar soll das Engagement zugunsten der Flüchtlinge erfasst und bewertet werden.
- 83 So in ihrer Regierungserklärung vom 31.8.2015 <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2015/08/2015-08-31-sommer-pk-der-kanzlerin.html> (Z)
- 84 Schobin, 2013: 245ff ist das Schlusskapitel unter der Überschrift *Die Grenzen der fürsorglichen Freundschaft*

## ÜBER DEN AUTOR

Henning von Vieregge, Dr. phil, M.A. Buch- und Hörbuchautor (u. a. *Der Ruhestand kommt später*, Frankfurt 2012, *Halbzeit des Lebens – was nun?* Hörbuch 2015), Blogger ([www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)), Lehrauftrag an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung, dort 2011 Gründung Werkstatt „Universität und Zivilgesellschaft“, arbeitet zur Zeit als Assoziierter Wissenschaftler am Maecenata Institut Berlin und mit Support des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD zu „Kirche und Zivilgesellschaft“.

Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA (bis 2009). Langjährige Mitarbeit, zeitweilig auch Vorsitzender, in Stiftung Mitarbeit, Aktion Gemeinsinn und Gremien der ev. Kirche.



Kontakt.: [henningvonvieregge@gmail.com](mailto:henningvonvieregge@gmail.com), [www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)

## PERSONENREGISTER

(Kursiv gesetzt sind Interviewpartner aus meinem Buch *Der Ruhestand* kommt später, Frankfurt 2012; genauere Verweise sind dort angegeben. Sie sind dort namentlich zitiert, hier zu meist mit ihren Initialen.)

- Abel, Nils* 14, 26-29, 31, 32  
Ahr, Nadie 102  
Ahrens, Petra-Angela 61, 63, 103, 104  
Bargh, John 10  
Beauvoir, Simone de 84  
Bednarek-Gilland, Antje 102  
*Behrens, Reinhard* 30, 77,78  
Biedenkopf, Kurt 84  
*Bismarck, Ernst von* 55  
Bismarck, Otto von 88  
Blüm, Norbert 84  
Botton, Alain de 42, 102  
Bovenschen, Silvia 52,90, 103  
*Buhse, Margret* 22, 38  
Deller, Jürgen 82, 104  
Dörner, Klaus 64, 70, 71, 72, 93, 103  
Eckert, Roland 52  
Evers, Adalbert 104  
Fabio, Udo di 45, 88, 103  
Fagetti, Karin 102  
Graham, Katherine 73, 104  
Gronemeyer, Reimer 68, 69, 103  
Gross, Peter 11, 89, 102, 105  
*Homann, Rolf* 38  
Horvarth, Ödön von 59  
Horx, Matthias 105  
Hunkel, Herbert 23  
Inoue, Yasushi 70, 104  
Jaeckel, Theodor, 63f., 103  
*Kaempfe, Hasso* 78f  
Kahnemann, Daniel 47, 103  
Klie, Thomas 104  
Klingholz, Reiner 82  
*Koch-Weser, Maritta* 23, 65, 71  
Kocka, Jürgen 104  
Kohl, Helmut 90  
Krohn, Philipp 104  
Kruse, Andreas 6,7, 92, 103  
Kuntze, Sven 56 f., 103  
Langer, Ellen 11  
Lehr, Ursula 82, 84  
*Lindenberg, Johann C.* 25, 79  
Loesch, Achim von 103  
Lorenzo, Giovanni di 12, 102  
Loriot („Dr. Lohse“) 29-31  
Lückemeier, Peter 23, 102  
MacAskill William 104  
Maertens, Michael 105  
Marquard, Odo 56, 94, 95, 103  
Martenstein, Harald 43, 103  
Maxin, Leena 82, 104  
*Mazière, Andreas de* 33  
Merkel, Angela 93  
Meyer, Eugen 73  
Mingels, Guido 22, 103  
Mohr, Bärbel 66  
*Müller, Luise* 77  
*Müller, Michael* 30

Müntefering, Franz 22, 82  
Mussweiler, Thomas 10  
Niejahr, Elisabeth 102  
Özdemir, Cem 57, 103  
Pennekamp, Johannes 104  
Popper, Karl R. 104  
Prömper, Hans 54 f., 103  
Ransweiler, Susanne 76, 104  
Rohr, Richard 13, 56, 68, 102, 103  
Rohwetter, Marcus 104  
Rosa, Hartmut 12, 40, 102  
Roß, Paul-Stefan 104  
Schäffer, Julius 51  
Schmidt, Wilhelm 102  
Schobin, Janosch 94, 105  
*Schulte-Döinghaus, Uli* 47  
Schumacher, Hajo 11, 72, 102, 104  
*Seikel, Karl Dietrich* 31  
*Speich, Richard* 23f.  
Spranger, Eduard 70, 104  
Staudinger, Ursula 18, 49 f., 68, 102, 104  
Strachwitz, Rupert Graf von 97, 104  
*Strate, Joachim* 36  
Thormaehlen, Karsten 70, 104  
Vahl, Manfred 41f., 44  
*Walter, Norbert* 87  
Wegner, Gerhard 68, 69, 83, 103, 104  
Werth, Jürgen 102  
Westendorp, Rudi 68, 103  
*Wickmann, Rolf* 79  
*Wronka, Georg* 36

## „SENIOR STARTUP“

Eine Überzeugung wird zur Dienstleistung

### **Aufbruch ins „Silver Patchwork-Life“**

Es begann mit dem Ziel, das Leben künftig nur noch maßvoll arbeitend zu genießen. Nach einem langen Berufsleben in der Beratungs- und Kommunikationsbranche hatten wir genug von Großkonzernen und 70-Stunden-Wochen. Worauf wir uns freuten war, unsere gebündelten Kompetenzen aus über 70 Jahren Business noch einmal zu aktivieren und mit innovativen Kommunikations-Ideen zu verbinden. Grau-Haar-Consulting mit Überraschungseffekt. So ungefähr.

Eine der Ideen hatte auch mit uns selbst zu tun. Mit 63 seien wir eigentlich zu spät dran, um neu zu beginnen, sagten die einen. Was soll schon passieren, sagten wir. Tatsächlich standen wir bald vor der Frage: Warum hatten wir eigentlich immer nur das Bild des „Ruheständlers“ vor Augen? Warum hatten wir uns nicht viel früher auf die Suche nach einem neuen Sinn gemacht? Warum hatten wir nicht viel früher das „Silver-Life“ genossen?

Kaum gedacht, war eine neue innovative Idee geboren, die wir auch noch selber ideal verkörpern konnten: Menschen ab 55 den Ausstieg aus dem Berufsleben und den Einstieg in eine aktive und erfüllte Zeit danach zu erleichtern. Aus eigener Erfahrung wussten wir, dass bei diesem Prozess drei Einstellungen von besonderer Bedeutung sind: *rechtzeitig anfangen*, *systematisch arbeiten* und *kreativ denken*.

*Rechtzeitig*, weil viele den nahenden Übergang in die dritte Lebensphase verdrängen, sich keine Zeit für die Vorbereitung nehmen, Ängste mit sich herumtragen oder sich unerreichbaren Illusionen hingeben. Also keine Zeit verlieren: Je früher man die Weichen stellt, um so größer sind die Aussichten auf einen gelungenen Übergang.

*Systematisch*, weil man eher dazu neigt, bei Bewährtem und Vertrautem zu bleiben, ohne das Universum der individuellen und generellen Möglichkeiten zu erschließen. Diese Erschließung aber kann nur systematisch, mit professionellen Methoden angegangen werden, wenn man möglichst viel richtig machen und keine Chancen verpassen will.

*Kreativ*, weil das Finden neuer Wege und Lösungen nicht aus heiterem Himmel oder aus einer isolierten Selbstfindungsphase heraus entsteht, sondern bewusst erzeugt sein will. Viele scheinbar „unbändig kreative“ Einfälle entstammen – das wussten wir aus unseren Werbeagentur-Zeiten – einer durchaus geordneten Methode, die den Kreativen systematisch zum Ziel führen.

In diesem Wissen, erprobt durch eigene Erfahrung, entstand unser Beratungs- und Dienstleistungs-Produkt **„Senior Startup“**: Unterstützung in allen Phasen der Ruhestandsplanung vom Coaching bis zur konkreten Umsetzung im „Leben danach“.

### **Der dritte Mann: Henning von Vieregge**

Wie jeder Berater weiß, beschränkt sich selbst der Fachmann tunlichst nicht auf die eigene Sicht, sondern zieht stets Experten hinzu. Wir fanden einen ganz in unserer Nähe bei einem gleichaltrigen Freund, der sich mit dem Thema „Unruhestand“ schon lange wissenschaftlich und praxisbezogen auseinandersetzte: Dr. Henning von Vieregge, Verfasser dieses Buches und vieler anderer Werke, Autor zahlreicher Fachbeiträge und gefragter Redner, Coach, Seminar-, Kongress- und Workshop-Leiter, ein silberhaariger Wirbelwind, der das Team ideal um die wissenschaftliche, menschliche und psychologische Komponente ergänzt, die hier von enormer Bedeutung ist.

Die Mannschaft aus zertifizierten Coaches und Kommunikationsfachleuten, kreativen Köpfen und Marketing-Experten deckt ohne großen Aufwand alle Bereiche des Dienstleistungspaketes ab: Sie verfügt nicht nur über „seniore Reife“, sondern auch über Netzwerke, Expertise in Human Resources-Projekten sowie auch die persönlichen Erfahrungen, die man am Start in diese Lebensphase macht.

DAS IST NEU:  
RUHESTAND MIT  
EXPERTEN-HILFE

### **Was kann „Senior Startup“, was ein Senior nicht alleine kann?**

Schon die Kategorisierung „Senior“ lässt viele Menschen jenseits der Fünfzig erschauern. „Ich, mit 60 ein Senior? Nein, in diese Schublade gehöre ich nicht. Und mein Leben ab 60 werde ich auch noch zu meis-

DAS NEUE LEBEN  
PARKT SCHON VOR  
DER TÜR.

tern wissen!“ Glücklich, wer sich so fühlt. Aber Henning von Vieregge belegt es in seinem Buch an vielen Stellen: Wohl dem, der einen gut bedachten, lange geplanten, behutsam umgesetzten Übergang schafft, ob als Selbstständiger mit abnehmenden beruflichen und zunehmenden privaten Aktivitäten, oder als immer noch gefragter Experte. Und wohl dem, der nicht nur persönliche Interessen gepflegt hat, die man ausbauen kann, sondern auch ein Netzwerk von persönlichen Beziehungen. Um wieviel besser fühlt man sich dann am Tag X, wenn das „neue Leben“ förmlich auf einen wartet: die Weichen sind richtig gestellt, konkrete Perspektiven stehen offen und auch mental ist man in professionellen Händen.

Genau hier setzten wir an. Wir bieten professionelle Methoden, ein breites Spektrum an Erfahrung, ein Netzwerk von Beziehungen zu vielen Unternehmen und Persönlichkeiten, das praktische Wissen, wie solche Pläne umzusetzen und den klaren Blick für die Höhe der Investitionen. Die relativ kleine Investition in eine professionelle Begleitung – das erleben wir immer wieder – wird zum entscheidenden Faktor, wenn es darum geht, die dritte Lebensphase aktiv, erfüllt, sicher und zufrieden zu erleben.

### „WellCome“, das persönliche Senior Startup-Paket

Ob vor der Pensionierung oder kurz nach dem Ausstieg – der Beratungsprozess läuft zunächst nach einem bewährten Muster ab:

- Ein unverbindliches Kennenlern-Gespräch gibt uns erste Einblicke in die individuellen Gegebenheiten und Vorstellungen.
- Dann erstellen die Berater einen detaillierten Beratungs- und Betreuungsplan inklusive Timing und Kosten.

Der „Senior Startup“-Prozess läuft über drei Phasen und beginnt mit einer **Anamnese**, bei der wir versuchen, die Talente, Kompetenzen, Ängste, Stärken, Schwächen, Vorlieben und Überzeugungen herauszufiltern und aus verschiedenen Perspektiven zu spiegeln.

Durch diese Spiegelung und Interpretation gewinnt der Klient oft schon gleich zu Anfang überraschende Erkenntnisse. Mancher hat seine

Talente so noch nie gesehen. Andere erleben mit Freude oder mit Enttäuschung, wie viel oder wie wenig sie tatsächlich noch an ihren alten Job bindet.

Ist die Tendenz geklärt, folgt der **Plan**, der den Weg zum Ziel festlegt und schließlich das **Konzept**, auf dem die nächsten Schritte basieren.

In der dritten, der **Umsetzungsphase** helfen wir bis in die Einzelheiten hinein bei der Organisation von Verbindungen, Räumen, Verträgen, Finanzierungen etc. Viele haben so etwas noch nie gemacht und können sich vor allem organisatorische Dinge gar nicht konkret vorstellen. Wie ein Bergführer begleiten wir den Klienten so lange, bis er an seinem Ziel ist. Das kann ein bezahlter Job in einer Firma sein oder eine ehrenamtliche Führungsaufgabe in einer gemeinnützigen Organisation. Oder die Gründung einer eigenen kleinen Firma, oder die Beteiligung an einer bestehenden. Oder der Ausbau eines besonderen künstlerischen Talentes bis zur Präsentationsreife in der Öffentlichkeit. Erstaunlich viele Lösungen tauchen bei dieser Arbeitsweise scheinbar aus dem Nichts auf.

Auf dem Weg dorthin sind naturgemäß Hürden zu nehmen. Dabei helfen uns unsere Ressourcen, die wir in einem langen Berufsleben entwickelt haben: Netzwerke, betriebswirtschaftliches und technisches Know How, rechtlicher Überblick und Erfahrungen, die wir in unserem Experten-Team bündeln. Am Ende steht immer gleiche Ziel: Unser Klient hat den ihm gemäßen Weg für seine dritte Lebensphase gefunden.

### **„FairWell“ für Firmen, Behörden und Organisationen:**

Aktionen in Sinne von „Corporate Social Responsibility“ (gemeinnützige Aktivitäten von Privatunternehmen) haben längst Einzug in die meisten verantwortungsbewusst agierenden Firmen gehalten. Dazu gehört auch das nachhaltige und fürsorgliche Engagement für die eigenen Mitarbeiter über die rechtlichen Verpflichtungen hinaus, idealerweise vom Einstieg in die Firma bis zum Ausstieg im Rentenalter oder Vor-Ruhestand.

VOM HARMONISCHEN RÜCKZUG PROFITIEREN ALLE.

Gerade der harmonische, gut geplante und individuell begleitete Rückzug von verdienten Mitarbeitern hat große Vorteile, auch für das

Unternehmen: Die gute Einarbeitung der Nachfolger, die konstruktive Übergabe von Projekten, von Kunden- und Verfahrens-Wissen, von Verbindungen und Personal-Erfahrungen und manchmal sogar die Möglichkeit, auch nach der Pensionierung noch dann und wann auf die Kompetenz des Veteranen zurückgreifen zu dürfen.

Auch in der Firmenkultur sorgt dieses Vorgehen für bestes Wetter: Die Signale und Stimmungen, die nach innen und außen wirken, die Motivation, die sich selbst auf die jungen Mitarbeiter überträgt und auch das positive Bild bei Bewerbern, steuern ihren guten Wind dazu bei. Im Idealfall wird der Pensionär zum Firmen-Botschafter, der seine „Erfolgs-story“ bei Freunden und Nachbarn stolz präsentiert.

Auch deshalb sind Unternehmen gut beraten, wenn sie mit dem Programm so früh wie möglich beginnen. Dazu gehören Informationsveranstaltungen ebenso wie individuelle Beratungs- und Betreuungspakete, die den Übergang in die dritte Lebensphase ebnen.

Nicht ohne Hintersinn heißt das entsprechende Programm bei Neue Ufer „FairWell“. Es beginnt mit einem kostenlosen Informationsgespräch beim Management, um Erwartungen, Leistungen und Kosten abzugleichen. Wir bieten zu diesen Themen Vorträge, Seminare und Workshops von zwei bis drei Stunden an, um interessierten Mitarbeitern früh genug alle Möglichkeiten näher zu bringen.

Wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist, beginnt unsere Arbeit mit den einzelnen Personen. Dabei ist das Vorgehen wie beim „Well-Come“ Paket, allerdings bieten wir den Firmen hier einen Festpreis an.

### **Klienten sind wir auch selber**

Wir freuen uns sehr über jede und jeden, dem wir zu einem erfüllten „Silver Patchwork-Life“ verhelfen konnten, ganz wie in den Beispielen in Henning von Vieregges Buch beschrieben. Dass wir drei selber Erfüllung in unserem „Unruhestand“ finden, ist unseren Klienten bei ihrer Arbeit Beispiel und Ansporn zugleich. Wir wollen nicht nur vortragen, sondern auch vorleben, wie ein dynamischer Ruhestand funktionieren kann. Wir stehen zu unserer Anstiftung.

*Hans-Werner Klein & Hermann Ufer*