

Cornelia Schneider · Lisa Juliane Schneider

Erfolgreich älter werden im Beruf



Reife
Leistung

KREUZ

Cornelia Schneider
Lisa Juliane Schneider

**Reife Leistung -
Erfolgreich älter werden
im Beruf**

KREUZ

Impressum

Wir widmen dieses Buch unserer Mutter und Großmutter. Sie war alleinerziehende Mutter von vier Kindern und hat als Krankenschwester bis ins Rentenalter immer Vollzeit im Schichtsystem gearbeitet. Bis zu ihrem Tod im Alter von 88 Jahren war sie gesund, vielseitig interessiert und lern - freudig.

© KREUZ VERLAG

in der Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2014

Alle Rechte vorbehalten

www.kreuz-verlag.de

Umschlaggestaltung: Vogelsang Design

Autorinnenfotos: © privat

E-Book-Konvertierung: le-tex-publishing services GmbH,
Leipzig

ISBN (Buch) 978-3-451-61295-4

ISBN (E-Book) 978-3-451-80218-8

Inhalt

Einleitung: Pro-Aging im Beruf Was erwartet Sie?

Teil 1 - Analysieren und aktivieren

Älterwerden im Beruf: Wo stehe ich?

Wie alt fühlen Sie sich?

Vergangenheit würdigen

Gegenwart spüren

Zukunft gestalten

Was erhoffen Sie sich und was fürchten Sie?

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Gesundheit: Welchen Weg will ich gehen?

Gesundheit und Arbeit

Gesundheit und Älterwerden

So entsteht Gesundheit

Unterschiedliche Menschentypen - unterschiedliche

Bedürfnisse und unterschiedliche Bewertung der

Anforderungen

Der Spagat zwischen Selbstreflexion und Expertenrat

Warum es so schwer ist, »gesund« zu leben

Die Macht der Rituale nutzen

Mein Altersleitbild: Wie könnte es aussehen?

Die Kluft zwischen Leitbild und Realität

Das eigene Wertesystem als Basis des persönlichen

Altersleitbildes

Verantwortung für die eigene Haltung übernehmen

Zwei Beispiele

Vom Alters- zum Entwicklungsleitbild
Das innere Bild entscheidet

Teil 2 - Reflektieren und reagieren

Einfluss- und Interessenbereich: Wirken oder Wollen?

Die Wahlfreiheit nutzen
Den Einflussbereich vergrößern
Gelegenheit verpasst
Mit den Grauzonen experimentieren
Machen statt meckern

Systemische Müllabfuhr: Was brauche ich nicht mehr?

Ballast gefährdet
Fünf Lebensbereiche entmüllen
Systemisch statt systematisch aussortieren
Dinge reduzieren
Informationsflut und digitale Medien bewältigen
Gedanken jäten
Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche begrenzen
Menschen »aussortieren«

Ressourcenorientierung: Wie stärken ich meine Kräfte?

Defizitorientiertes Denken war in der
Menschheitsgeschichte ein Überlebensvorteil
Ressourcen entwickeln und pflegen
Ressourcen durch häufigen Gebrauch verdichten
Ressourcen bekommen Sie nicht zum 50. Geburtstag
geschenkt
Eigenlob stärkt
Älterwerden in der ressourcenorientierten Perspektive
Alternative Muster entwickeln
Ressourcen in vier Lebensbereichen verteilen
Vier Arbeitsqualitäten ausbalancieren

Zeit: Wie viel Aufmerksamkeit schenke ich ihr?

Weder Zeitmanagement noch Entschleunigung bringen die (Er-)Lösung

Stress verstehen und bewältigen

Unterschiedliche Zeitqualitäten nutzen

Die Macht der Zeitwahrnehmung

Zeitvernichtungsprogramme im Arbeitsleben

Lernen beflügelt: Was treibt mich an?

Sie können nicht nicht lernen

»Ich höre zwar schlechter, aber ich verstehe immer besser«

Entwicklung von Leistung und Lernen – was stimmt denn nun?

Lernen mit fortschreitendem Alter – Lernen gut gestalten

Menschen als Architekten des eigenen Gehirns

Lernen und Leben

Kollege Gefühl: Wie gehe ich mit ihm um?

Warum Gefühle im Beruf noch nicht salonfähig sind

Die Rehabilitation von Gefühl und Intuition

Gefühle beeinflussen die seelische *und* die körperliche

Gesundheit sowie die Leistungsfähigkeit

Gefühlsmanagement in drei Schritten

Arbeitslust steigern

Teil 3 - Kooperieren und kommunizieren

Gemeinsam sind wir stark: Wer macht mit?

Achtsame und wertschätzende Führung leben

Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle neu erfinden

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Arbeiten im Präferenzbereich – Weiterbilden

im Präferenzbereich

Arbeitgeber investieren in die Zukunft: Drei Beispiele

Die Macht der Medien nicht unterschätzen

Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern

Alt und jung in einem Team: »Wie bist du denn drauf?!«

Generation Baby Boomer trifft auf Generation Y
Den Generationendialog fördern

Schlusswort: Selbstreflexion statt Selbstoptimierung

Danke

Weiterführende Literatur

Weiterführende Links

Anmerkungen

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten
Wegweiser zu den Reflexionen und Übungen

Einleitung: Pro-Aging im Beruf

Der demografische Wandel wird vieles verändern – auch die Gespräche zwischen ehemaligen Mitschülern bei Klassentreffen. Wenn sich die 30-Jährigen zwölf Jahre nach dem Schulabschluss zum ersten Mal wiedersehen, dann fragen sie meistens: »Was machst du beruflich? Wo arbeitest du? Bist du zufrieden mit deiner Arbeit? Hast du Familie?« Treffen sie sich mit Ende 50 wieder, hört man häufig: »Und, wie lange wirst du noch arbeiten müssen?« Manche, die mit 30 Jahren noch begeistert von ihrer Arbeit erzählten, berichten jetzt erleichtert, dass sie es sich leisten konnten, ihren Beruf aufzugeben, und nun »privatisieren«. Einige sind schon im angestrebten Vorruhestand, und die anderen können es kaum erwarten, dass sie ihr offizielles Rentenalter erreichen. Die 30-Jährigen unterhalten sich über Karriereplanung und die Attraktivität ihrer alten Schulfreunde, dagegen dominieren bei den Endfünfzigern nicht selten Gespräche über Krankheiten und Ruhestand.

Wenn bei einem Klassentreffen der Endsechziger jemand erzählte, dass er noch aktiv im Berufsleben stehe und sich dabei richtig gut fühle, war er bisher ein Exot und fand nur selten Verständnis für seine Lebensgestaltung.

Im Rahmen der Recherche für dieses Buch waren wir auf der Suche nach Menschen, die nicht nur über ihr 65. Lebensjahr hinaus arbeiten mussten, sondern das auch wirklich wollten. Fündig wurden wir schnell bei Selbstständigen, bei Künstlern und bei Politikern. Auch bei Angestellten fanden wir – wenn auch deutlich weniger – Menschen, die Interesse daran haben, länger als bis zum üblichen Rentenalter zu arbeiten. Dies waren überwiegend Führungskräfte, zumeist mit akademischer Bildung. Bei unseren Anfragen in Personalabteilungen nach Mitarbeitern in Verwaltung, Dienstleistung oder Produktion, die freiwillig länger arbeiten wollen oder das schon tun, war die Ausbeute sehr gering.

Worin liegt die Ursache dafür, dass sich die Einstellung zum Arbeiten zwischen dem ersten und dem zweiten Klassentreffen so verändert hat? Ist die Unlust, die Lebensarbeitszeit zu verlängern, einfach eine Frage des natürlichen Alterungsprozesses? Eine Ermüdungserscheinung? Brauchen wir etwa berufliche »Anti-Aging«-Strategien? Unter diesem Stichwort finden Sie bei Google aktuell 75 Millionen Einträge: von Kosmetika über Nahrungsergänzungsmittel und Fitnessempfehlungen bis hin zu weihevollen oder verwegenen Wunderversprechen. Natürlich wird nichts davon das Altern verhindern. Daher ist es naheliegend, zu

betrachten, was wir *für* und nicht *gegen* das Altern im Berufsleben tun können, damit dieser Prozess gut gelingt: Pro-Aging im Berufsleben statt Anti-Aging.

Selbstverständlich können Sie dies nicht losgelöst von den vielfältigen Wechselwirkungen betrachten, in denen Sie leben: Paarbeziehung, Familie, Gesellschaft. Und wenn wir länger arbeiten sollen, müssen insbesondere Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte neu ausgestaltet werden, damit Menschen länger arbeiten können und auch wollen. Damit dies gelingt, müssen Gesellschaft, Politik und auch Arbeitgeber bereit sein, über grundlegende Änderungen der vorhandenen Strukturen nachzudenken sowie neue Formen von Arbeit und Leben zu kreieren. Erste Ansätze dazu sind vorhanden: Viele Betriebe, Organisationen und auch die öffentliche Verwaltung haben bereits erkannt, dass sie sich um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern müssen, wenn sie deren Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten wollen. Wie dies aussehen kann, wie Firmen zu mehr Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter beitragen können und was es dabei zu beachten gilt, habe ich in meinem vorangegangenen Buch (Cornelia Schneider, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz - Nebenwirkung Gesundheit, 2012) beschrieben.

Bei unseren Veranstaltungen rund um die Themen Gesundheit, Arbeit und Beschäftigungsfähigkeit hören wir

immer wieder die Forderung einzelner Gruppen, die anderen sollten endlich etwas unternehmen: Die Mitarbeiter fordern die Arbeitgeber auf, die Arbeitsbedingungen zu ändern. Die Arbeitgeber verlangen von der Politik verbesserte Rahmenbedingungen. Die Politik und die Sozialkassen verweisen auf die Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen und so weiter. Jeder zeigt mit dem Finger auf den anderen und bezichtigt ihn der Unterlassung. Zweifellos müssen alle gesellschaftlichen Gruppen ihren Beitrag leisten. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf die Maßnahmen, die jeder Einzelne unmittelbar für sich umsetzen kann – wohl wissend, dass wir parallel dazu eine Grundüberholung aller sozialen Bezugssysteme unter dem Aspekt der älter werdenden Gesellschaft benötigen.

»Wir fangen schon mal an ...« – mit diesem Slogan der saarländischen Landesregierung möchten wir Sie ermuntern, nicht zu warten, bis andere die optimalen Voraussetzungen geschaffen haben.

Was erwartet Sie?

Im ersten Teil des Buches – *Analysieren und aktivieren* – laden wir Sie zu einer Bestandsaufnahme ein: Wie alt sind Sie, und wie alt fühlen Sie sich? Werfen Sie einen Blick

zurück in Ihre berufliche Vergangenheit. Wie wurden Sie zu dem, der Sie heute sind, und wie bewerten Sie die Gegenwart? Wir möchten Sie ermuntern, Visionen zu Ihrer beruflichen Zukunft zu entwickeln. Stellen Sie sich aber auch der Frage, wovor Sie sich eventuell fürchten, und formulieren Sie ebenso Ihre Hoffnungen: Welche positiven Aspekte könnte das Älterwerden im Beruf für Sie mit sich bringen?

Beschäftigen Sie sich danach mit den Zeichen der Zeit in Ihrem Körper. Hier erhalten Sie Anregungen, wie Sie Ihre individuelle Gesundheitsförderung effizient und typengerecht gestalten können. Am Ende des ersten Teils erfahren Sie, warum es hilfreich sein kann, ein eigenes Altersleitbild zu formulieren, und wie es aussehen könnte.

In Teil 2 - *Reflektieren und reagieren* - können Sie verschiedene Möglichkeiten des Selbstmanagements kennenlernen und damit experimentieren. Reflektieren Sie, welche der vorgestellten Methoden zu Ihrer aktuellen Arbeits- und Lebenssituation passen. Wir stellen Ihnen Erkenntnisse aus der Arbeitspsychologie vor, die Sie einsetzen können, um Arbeitsmethodik und Gesundheitsförderung so zu verknüpfen, dass Ihre Arbeitseffizienz sowie Ihr persönliches Wohlbefinden davon profitieren.

Im Prozess des Älterwerdens gilt es aber nicht nur nach neuen Strategien zu suchen, sondern auch zu überlegen, was man alles nicht mehr braucht: an Dingen, Tätigkeiten, Gedanken, Gewohnheiten und auch Menschen. Deshalb erhalten Sie Impulse, wie Sie sich von Ballast in verschiedenen Bereichen befreien können. Danach lesen Sie, wie Sie zu einem entspannten Umgang mit Ihrer Zeit finden und dabei Ihr persönliches Wertesystem auf den Prüfstand stellen können. Im Folgenden zeigen wir, wie lebenslanges Lernen genussvoll und produktiv sein kann, und räumen mit den gängigen Vorurteilen zum Lernen im (Erwachsenen-)Alter auf.

Menschen sind gefühlsgesteuerte Wesen, und daran ändert auch der Alterungsprozess nichts. Deswegen beleuchten wir anschließend das Thema Gefühle am Arbeitsplatz. Wir diskutieren, welche Rolle Gefühle und Gewohnheiten im Arbeitsleben spielen müssen und dürfen. Gleichzeitig erfahren Sie, ob und inwieweit Sie Ihre Gefühle verändern können. Wir berichten hier weiterhin, welchen Beitrag die positive Psychologie leisten kann, und skizzieren Wege, um Ihre Lust am Arbeiten zu vertiefen oder neu zu entdecken.

In Teil 3 - *Kooperieren und Kommunizieren* - beschreiben wir, welche Herausforderungen dabei auch Arbeitgeber und Medien bewältigen müssen, damit die Aktivitäten des

Einzelnen für erfolgreiches Älterwerden im Beruf auf fruchtbaren Boden fallen.

Zum Abschluss stellen wir die Frage nach der Arbeit in altersgemischten Teams: Was gilt es zu beachten, damit dies gelingt? Wir berichten über unsere Erfahrungen im altersgemischten Arbeitsteam beim gemeinsamen Schreiben dieses Buches. In einem »Dialog der Generationen« wollen wir prüfen, was uns trennt, was uns verbindet, wo wir uns vielleicht manchmal gegenseitig lähmen und wo wir uns gegenseitig nutzen können.

Wir laden Sie ein, zu lesen, das Gelesene zu reflektieren, damit zu experimentieren und mit anderen darüber zu diskutieren: Wo sind unsere Möglichkeiten, wo aber auch unsere Grenzen, um im Beruf erfolgreich älter zu werden?

Dreißig, vierzig Jahre lang oder sogar noch länger zu arbeiten ist eine Leistung; sich dabei kontinuierlich weiterzuentwickeln, die eigenen Potenziale gut zu nutzen und dabei auch noch gerne zu arbeiten ist eine wirklich »Reife Leistung«.

Teil 1

Analysieren und aktivieren

Älterwerden im Beruf: Wo stehe ich?

»Man altert. Doch sonst ändert sich nicht viel.«

Erich Kästner

Sie sind gerade dabei ... Sie altern. Unaufhörlich. Unausweichlich. Die einzige Möglichkeit, dem Altern zu entgehen, ist der Tod. Wenn Sie diese letzte Option einmal außer Acht lassen, dann haben Sie noch immer zwei Wahlmöglichkeiten. Die erste ist, Sie ignorieren den Prozess des Alterns und nehmen eine schicksalhafte Grundhaltung ein: »Es kommt wie's kommt. Ich kann daran nichts ändern.« Sie können sich wie ein kleines Kind die Augen zuhalten in der Vorstellung, wenn ich nicht hinsehe, dann kann mich der andere auch nicht sehen. Oder aber Sie entschließen sich, Ihr Älterwerden so weit wie möglich zu gestalten, zu nutzen und auch zu genießen. Selbstverständlich werden Sie nicht so naiv sein zu glauben, dass dies leicht und ohne Anstrengung möglich

sei. Aber was bedeutet es, das Älterwerden im Beruf zu gestalten? Wie definieren Sie für sich gelingendes Älterwerden?

Möglichst jung aussehen? Die körperliche Leistungsfähigkeit dauernd maximieren? Sich möglichst jugendlich kleiden? Den Arbeits- und Lebensrhythmus der jungen Erwachsenenjahre beibehalten oder vielleicht sogar noch ein wenig beschleunigen und verdichten, um möglichst viel Erleben in die verbleibende Zeit zu packen? Um den Weg zu bestimmen, den Sie gehen wollen, sollten Sie zunächst Ihren aktuellen Standort bestimmen.

Wie alt fühlen Sie sich?

Stimmt Ihr biologisches mit Ihrem gefühlten Alter überein? Wahrscheinlich nicht. Wir lassen in unseren Seminaren die Teilnehmer zwei Alter angeben, einmal dasjenige, das in ihrem Pass steht, und zum zweiten dasjenige, das sie fühlen. Im Durchschnitt stellen wir bei Teilnehmern über 40 hier eine Differenz von zirka sieben Jahren zwischen diesen beiden Altern fest; nahezu 80 Prozent der Befragten fühlen sich also sieben Jahre jünger, als sie es biologisch sind. Die Teilnehmer, die sich tatsächlich so alt fühlen, wie sie sind, oder gar älter, berichten häufig von gesundheitlichen Problemen, psychischen Belastungen und

Müdigkeitserscheinungen. Müssen wir es also als Warnsignal bewerten, wenn sich ein Mensch so alt fühlt, wie er laut Geburtsurkunde tatsächlich ist? Braucht der Mensch jeweils sieben Jahre Zeit, um sich an sein Alter zu gewöhnen?

Vergangenheit würdigen

Wichtiger als die Lebensjahre zu dokumentieren könnte es sein, immer wieder einmal einen Blick zurückzuwerfen auf das Erlebte, Geleistete und bisher Erreichte.

Zeichnen Sie einen Zeitstrahl von Ihrem Geburtsjahr bis heute. Markieren Sie dort alle Ihre wichtigen beruflichen Stationen: Schule, Ausbildung, Studium, Berufseintritt, Arbeitgeberwechsel, Weiterbildungen, berufliche Veränderungen. Welche privaten Ereignisse waren für Sie besonders wichtig? Bewerten und würdigen Sie Ihre Skizze, als ob sie von einer anderen Person gezeichnet worden wäre. Was ist dieser Person in ihrem Leben gut gelungen?



Abbildung 1: Meine berufliche Entwicklung

In Abb. 1 sehen Sie die berufliche Entwicklung einer 49-jährigen Sozialpädagogin, die zur Beratung kam, weil sie sich beruflich in einer Sackgasse fühlte. Sie berichtete, dass ihr im Leben bisher wenig gelungen sei. Nach der schriftlichen Dokumentation ihrer verschiedenen beruflichen Stationen kam sie zu einer neuen und deutlich

positiveren Bilanz. Nach dieser Würdigung ihrer bisherigen Arbeitsleistung sowie der bisher überwundenen Hürden fiel es ihr leichter, positive Zukunftsszenarien zu entwickeln.

Gegenwart spüren

Wenn wir berufliche Biografien betrachteten, teilten wir sie bis vor Kurzem in folgende (Ideal-)Phasen ein:

1. Lehr- oder Studienjahre
2. Erste Berufserfahrungen
3. Junge Berufstätigenzeit und Phase des Suchens: Wo wird langfristig der richtige Platz für mich sein? Wie könnte meine Karriereplanung aussehen?
4. Berufliche Konsolidierungsphase: Hier professionalisiert man sich immer mehr und übernimmt zunehmend Verantwortung
5. Phase des Vorbereitens auf den Berufsaustritt: In dieser Zeit verfügt der Mitarbeiter über die maximale Erfahrung in seinem Arbeitsfeld und hat im Idealfall auch den Höhepunkt in seinen Fertigkeiten und Sozialkompetenzen erreicht

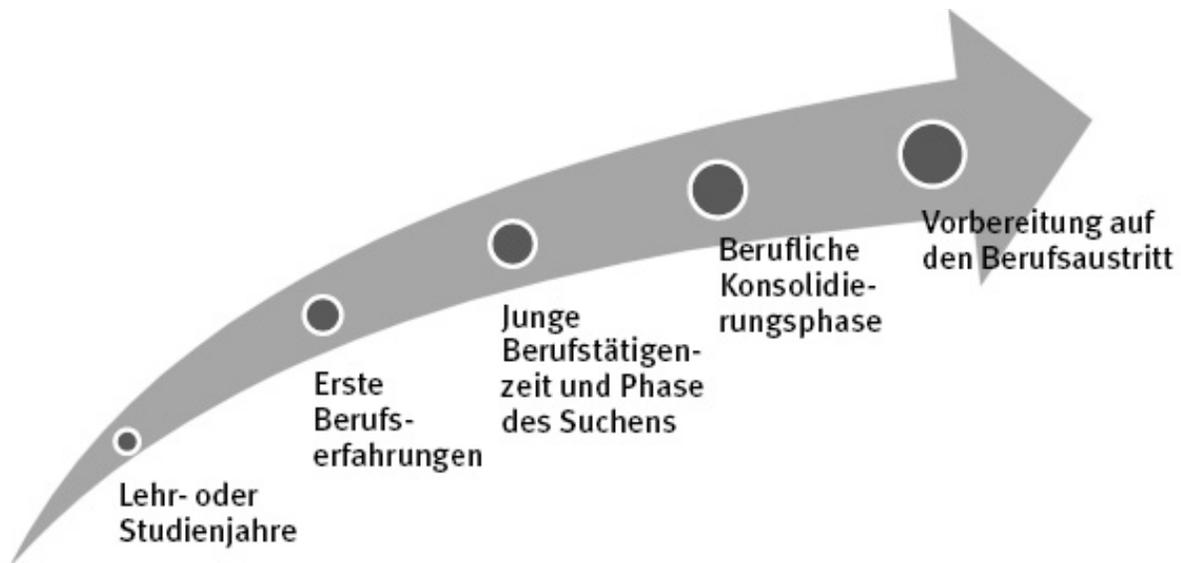


Abbildung 2: Konventionelles Modell der Arbeitsphasen

Ist dieses klassische Modell der Arbeitsphasen für Sie überhaupt noch zeitgemäß? Wie sinnvoll ist es, auf dem Höhepunkt der Erfahrung und oft auch zugleich der Leistungsfähigkeit von hundert auf null zurückzufahren? Wir lernen zunehmend mehr Menschen kennen, die sich mitten in Phase vier einem neuen Arbeitsfeld zuwenden oder gar eine zweite Ausbildung planen. Ebenso erleben wir, dass die Phase fünf nicht zur Vorbereitung auf den Berufsaustritt, sondern mehr für eine Umorientierung und Neugestaltung von beruflichen und privaten Aktivitäten genutzt wird. So berichtete der *Stern*¹ von dem 76-jährigen Chirurgen Alfred Jahn, der in Ruanda täglich noch operiert. Auf die Frage, warum er das in seinem Alter noch mache, antwortete er: »Ich bin 76 Jahre alt und traue mir das noch zu.« So wie Jahn befreien sich immer mehr Menschen in

den unterschiedlichsten Berufen von den starren Zeitvorgaben; sie gestalten Arbeitsinhalte und Arbeitsrhythmen unabhängig von gesellschaftlich vorgeprägten Normen. Das gilt auch für Menschen mittleren Alters, die sich entscheiden, auf Geld zu verzichten und dafür mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Sie lieben ihre Tätigkeit, wollen ihre Leistungsfähigkeit aber nicht in der Lebensmitte komprimieren, sondern planen eine längere Lebensarbeitszeit.

Wo stehen Sie und wie erleben Sie Ihre berufliche Gegenwart? Denken Sie nun nicht an verpasste Chancen der Vergangenheit und potenzielle Gefahren oder Möglichkeiten in der Zukunft. Werfen Sie Ihren Blick auf all das, was Ihnen gefällt, was Sie genießen und was Ihnen bei der Arbeit Freude macht. Ebenso gilt es festzuhalten, welche Aspekte Ihrer aktuellen Arbeitssituation für Sie veränderungswürdig und auch veränderungsfähig sind. Bilanzieren Sie Ihren aktuellen Kontostand in Sachen Arbeitszufriedenheit. Was verbuchen Sie auf der Habenseite und was auf der Sollseite? Wie fällt diese Bilanz für Ihr Privatleben und für Ihre ganz persönliche Situation aus? Wie geht es Ihnen körperlich, wie leistungsfähig fühlen Sie sich im Moment?

Zukunft gestalten

Ob Sie sich am Anfang, in der Mitte oder auch schon eher im letzten Teil Ihrer beruflichen Entwicklung befinden: Gönnen Sie sich Träume und Visionen. Was entspricht Ihrer Idealvorstellung von Arbeit in einem Jahr, in fünf oder auch in zehn Jahren? Umsetzen kann der Mensch nur das, was er auch denken kann. Vor dem Handlungsplan steht immer erst die Idee, häufig eine ganz bildhafte Vorstellung von dem Zustand, den man erreichen möchte. Nein, aus Gedanken alleine entstehen natürlich keine neuen Arbeitsbedingungen und -umgebungen, aber ohne Gedanken und Visionen überlassen Sie alles dem Zufall. Entwickeln Sie Ergebnisziele (Wohin will ich?) und übertragen Sie diese in konkrete Handlungsziele (Was sind die einzelnen Handlungen, die mich dorthin bringen?).

Beispiel: Sie möchten vielleicht in Zukunft eine Führungsposition einnehmen? Dann könnten Sie Ihre Handlungsziele in kleine Einheiten unterteilen:

1. Mit dem Partner die Konsequenzen dieser Entscheidung für das Privatleben diskutieren.
2. Die Absicht dem Vorgesetzten im Jahresgespräch mitteilen.
3. Eine Weiterbildung zur Entwicklung von Führungskompetenzen beginnen.

4. Einen Mentor suchen.
5. Netzwerke suchen und pflegen.

Eine andere Zielformulierung kann in die Reduzierung der Arbeitszeit münden. Hier könnten Sie ebenso Zwischenschritte planen, zum Beispiel das Ansparen eines Geldbetrages, den Umzug in eine kleinere Wohnung, den Verkauf des eigenen Hauses, die neue Vertragsgestaltung mit dem Arbeitgeber oder erst einmal die Recherche nach realisierbaren Arbeitszeitmodellen.

Trauen Sie sich, Ihre Zukunftsplanung einmal vom Ende her zu denken. Stellen Sie sich vor, Sie werden aus dem Berufsleben entlassen und jemand hält eine Laudatio auf Sie. Welche Aspekte sollten idealerweise in dieser Rede genannt werden? Worauf sind Sie rückblickend besonders stolz und was ist Ihnen richtig gut gelungen? Aber auch, welchen Preis haben Sie für diesen Erfolg (gerne) gezahlt?

Kurzreflexion zu fünf Lebensdekaden

Das Überdenken des eigenen Entwicklungsprozesses als Grundlage für die weitere Gestaltung der Biografie ist in vielen Facetten möglich und hilfreich. Ein weiteres Beispiel dafür finden Sie in Reflexion 1. Hier können Sie zu vier unterschiedlichen Bereichen ein kurzes Resumé² für die verschiedenen Lebensdekaden ziehen.

Bewerten Sie in Spalte 1: Welches waren Ihre besonders guten Erlebnisse, Ihre »Highlights« (Abschlüsse von Aus- und Weiterbildungen, Ortswechsel, besondere Leistungen, Arbeitgeberwechsel, Beförderung etc.), besten Entscheidungen, Erfolge in diesem Lebensjahrzehnt? Welche »Highlights« könnten Sie für die künftigen Dekaden planen?

In Spalte 2 können Sie notieren: Was haben Sie in den einzelnen Lebensabschnitten körperlich für sich getan? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Wie wichtig war und ist Ihnen Ihr Körper? Was möchten Sie in der aktuellen beziehungsweise nächsten Dekade für Ihren Körper tun?

In Spalte 3: Beurteilen Sie Ihre psychosoziale Kompetenz (Umgang mit eigenen Gefühlen und denen anderer, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Menschenführung etc.) auf einer Skala zwischen null (völlig inkompetent) und zehn (völlig kompetent).

In Spalte 4: Beurteilen Sie a) Ihre Fachkompetenz auf einer Skala zwischen null und zehn, b) Ihre intellektuelle Kompetenz (Auffassungsgabe, sich in neue Sachlagen hineinzudenken, komplexe Zusammenhänge zu verstehen).

Reflexion 1: Fünf Lebensdekaden

	»Highlights«	Körperlichkeit	Psychosoziale Kompetenz	Intellektuelle Kompetenz /
--	--------------	----------------	-------------------------	----------------------------

				Fachkompetenz
20- 30 Jahre				
30- 40 Jahre				
40- 50 Jahre				
50- 60 Jahre				
60- 70 Jahre				

Was erhoffen Sie sich und was fürchten Sie?

»Prognosen sind schwierig.

Vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.«

Karl Valentin

Zukunft ist nicht nur mit Hoffnungen, sondern häufig auch mit Ängsten verbunden. Solche Gefühle können lähmen und handlungsunfähig machen. Wenn Sie allerdings den positiven Anteil der Angst – das ist die Vorsicht – nutzen,

dann kann dies helfen, bestimmte Risiken durch sorgfältige Vorbereitung und Planung zu reduzieren. Absolute Sicherheit und Planbarkeit bleiben jedoch eine Illusion. Sie existieren nur in Hochglanzprospekten von Versicherungen und Finanzdienstleistern. Das sollte uns aber nicht davon abhalten, unsere Hoffnungen in Handlungen zu verwandeln, um damit die Chancen auf ein gelingendes Älterwerden zu erhöhen.

Materielle Sicherheit

Es ist nur allzu verständlich, wenn sich Menschen mit kleinem oder durchschnittlichem Einkommen um ihr finanzielles Auskommen nach der Berufstätigkeit sorgen. Aber auch sogenannte Besserverdiener mussten in den letzten Jahren erhebliche Einbußen in ihrer Altersvorsorge hinnehmen. So spielt Geld sicherlich eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, zu entscheiden wie viel und wie lange man arbeiten möchte. Immer mehr Menschen werden sich auch nach dem regulären Berufsaustritt etwas hinzuverdienen müssen, um über die Runden zu kommen. Und viele, deren Rente ausreichen wird, wünschen sich dennoch zusätzliche Einnahmen, um ihren Lebensstandard abzusichern oder auch, um sich den einen oder anderen Luxus weiterhin erlauben zu können. Die Angst vor ungenügender finanzieller Absicherung ist für viele

Menschen ein zentrales Motiv, länger zu arbeiten, als sie dies ursprünglich geplant hatten. Die Arbeitsfähigkeit möglichst lange zu erhalten und vielleicht sogar noch auf neue Bereiche hin zu erweitern kann für viele die finanzielle Situation besser absichern als jede zusätzliche Lebensversicherungspolice.

Die Investition in die eigene Arbeitsfähigkeit gehört zu den Anlagen mit den höchsten und sichersten Renditen.

Körperliche und geistige Leistungsfähigkeit

Ergänzen Sie bitte ganz spontan folgenden Satz: »Alt bin ich, wenn ...« Wenn was?

Die meisten unserer Seminarteilnehmer ergänzen diesen Satz, indem sie über körperliche oder geistige Einbußen schreiben. »Alt bin ich, wenn ich mir körperlich nicht mehr selbst helfen kann, wenn ich wach werde und ich Schmerzen habe, wenn ich keinen Sport mehr treiben kann, wenn ich mir nichts mehr merken kann, nichts Neues mehr lerne (lernen will) ...« Leider viel zu selten assoziieren Menschen Alter auch mit positiven Erwartungshaltungen und schon gar nicht mit gesteigerter Leistungsfähigkeit. Die Bundesanstalt für Arbeit belegt aber eben diesen positiven Effekt: Mit zunehmendem Alter

nimmt die Arbeitsleistung tendenziell zu - und nicht ab, wie oft vermutet.³

Selbstverständlich gibt es Einbußen: Ab etwa dem 30. Lebensjahr beginnt ein sehr langsamer, aber kontinuierlicher Abbau verschiedener Körperfunktionen: Die Leistungen von Herz, Lunge, Nieren, Gefäß- und Immunsystem lassen nach. Der Organismus wird schlechter mit Sauerstoff und Nährstoffen versorgt. Die Muskelmasse beginnt sich zu verringern und das Körpergewebe verliert an Elastizität. Auch im Bereich der Sinnesleistungen (Hören, Sehen, Tasten, Reaktionsgeschwindigkeit, Informationsverarbeitung) müssen wir eine schleichende Reduzierung akzeptieren.

Diese geringfügigen biologischen Funktionseinbußen sind im mittleren und höheren Erwachsenenalter für die berufliche Leistung eher irrelevant.

Sieht man sich die Werte dieser Funktionseinbußen einmal genauer an, so wird man feststellen, dass diese im mittleren und höheren Erwachsenenalter sehr gering ausfallen und sich kaum auf Lebens- und Arbeitsqualität auswirken müssen. Einen Teil der Einbußen können Sie kompensieren: Ausdauer, Atemvolumen, Koordination und Muskelkraft können Sie trainieren. Sportwissenschaftler

können belegen⁴, dass es möglich ist, den biologischen Altersprozess um rund zehn Jahre zu verzögern. Verminderung der Sinnesleistungen wie beim Sehen und Hören können heute technisch nahezu perfekt ausgeglichen werden. Andere nachlassende Funktionen wie beispielsweise Reaktionszeiten spielen für die meisten Menschen in ihrem Berufsleben überhaupt keine Rolle. Oder haben Sie Arbeitsprozesse zu bewältigen, bei denen eine Verringerung der Reaktionszeit um 200 Millisekunden bedeutsam ist? Ja, falls Sie Astronaut, Jetpilot oder Formel-Eins-Fahrer sind, dann lohnt es sich, diese Minderfunktion in die Berufsplanung mit einzubeziehen. Sollten Sie jedoch in einem weniger exotischen Beruf arbeiten, werden diese minimal verzögerten Reaktionszeiten kaum relevant sein.

Geistige Leistungsfähigkeit - da geht noch was

Wie Sie im Kapitel zum Lernen noch lesen werden, bleibt Ihr Gehirn lern- und veränderungsfähig, bis Sie sterben. Längst ist gesichert, dass Lernen und geistige Prozesse viel weniger abhängig sind vom jeweiligen Lebensalter als von Forderung und Förderung.⁵ Es kommt hinzu, dass diese Veränderungsprozesse sowohl intra- (innerhalb einer Person) als auch interindividuell (zwischen verschiedenen Personen) sehr unterschiedlich ausfallen; und diese Unterschiedlichkeit vergrößert sich mit den Jahren zunehmend, je nachdem wie Sie sich selbst fordern. So

sagen statistische Mittelwerte über Abbauprozesse also für den Einzelfall wenig aus.

Nein, es gibt keinen wirklich guten Grund, die biologischen Veränderungsprozesse im mittleren und höheren Erwachsenenalter zu fürchten. Sie sind viel weniger bedrohlich als unsere eigenen Vorurteile, die im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wirken: Je mehr Sie über die potenziellen Einbußen nachdenken und sprechen, desto mehr werden Sie sie auch an sich oder anderen beobachten.

Das kalendarische Alter eines Menschen hängt nicht systematisch mit der beruflichen Leistungsfähigkeit zusammen.⁶

Emotionale Belastbarkeit

»Ich bin dünnhäutiger geworden im Laufe der Jahre. Ich habe Bedenken, ob ich das noch lange aushalten kann.« Diese und ähnliche Aussagen hören wir manchmal von Mitarbeitern, die in ihrem Fach als Experten gelten und häufig schon viele Jahre Erfahrung vorweisen können. Sie beklagen, wie kollegiale Konflikte oder mangelnde Würdigung durch Vorgesetzte ihnen im Laufe der Jahre immer mehr zu schaffen machen. Richtig ist, dass ältere