

HENNING VON VIEREGGE

DER

Ruhestand

KOMMT SPÄTER

WIE MANAGER DAS BESTE AUS DEN SILBERNEN JAHREN MACHEN



Franfurter Allgemeine Buch

Henning von Vieregge

Der Ruhestand kommt später

Wie Manager das Beste aus den silbernen
Jahren machen

Henning von Vieregge

Der Ruhestand kommt später

Wie Manager das Beste aus den silbernen Jahren
machen

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Informationen Der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Henning von Vieregge
Der Ruhestand kommt später
Wie Manager das Beste aus den silbernen Jahren machen

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Volker Sach und Dr. André
Hülsbömer

Frankfurt am Main 2012

ISBN 978-3-89981-526-9

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
60326 Frankfurt am Main

Gestaltung

Umschlag Anja Desch

Satz innen Jan Hofmann

Coverbild ©Noel Hendrickson/gettyimages

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, Vorbehalten.



Inhalt

Vorwort

von Ursula M. Staudinger

Kapitel 1: Am Start

- 1.1 Am Anfang fehlt das Wort
- 1.2 „Nur sinnvoll weiterleben, wenn man neue Tätigkeiten findet“
- 1.3 Warum mit 65 der Ruhestand nicht beginnt
- 1.4 Einige Thesen für den ungeduldigen Leser

Kapitel 2: Wie wir wurden

- 2.1 Die Generationen darunter und darüber
- 2.2 Die glücklich Spätgeborenen
- 2.3 Und heute?
- 2.4 Der demographische Wandel

Kapitel 3: Was wir sind

3.1 Vermessung

3.2 „Jetzt mach ich eine Schleife drum“ – drei Erkenntnisse zur Verabschiedung

3.3 Trennungsschmerz – oder: Abschied als Prozess

3.4 Zwei Abschiedsgeschichten und zehn Erkenntnisse

3.5 Vom Ankommen im Patchwork-Life

3.6 Botschaften an die Nachrücker

Kapitel 4: Was treibt, was bremst

4.1 Neues Glück beim alten Arbeitgeber?

4.2 Warum unbezahlt arbeiten? – Manager und das Ehrenamt

4.3 Auf Liebesentzug – Statusängste im Unruhestand

Kapitel 5: Ältere, Arbeitsmarkt und Zivilgesellschaft

5.1 Endlich mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt? – Sechs Wachstumsfelder

5.2 Endlich Chancen zu mehr Sinn-Arbeit? – Manager und Gesellschaft

Kapitel 6: Was wir tun können

Fazit, Gespräche, Vision

6.1 Zwischen Aufbruch, Statusangst und Silberlust

6.2 Drei Gespräche über Engagement

6.3 Vision 2046: Was ich an meinem 100. Geburtstag zu meinen
Freunden sagen möchte

Anhang

Literatur

Methodisches Vorgehen

Interviewleitfaden

Dank

Anmerkungen

Der Autor

Vorwort

In diesem Buch setzen sich Henning von Vieregge und seine Gesprächspartner mit einem der wichtigsten „Übergangsphänomene“ unserer Gesellschaft auseinander, dem Übergang von der Erwerbstätigkeit in die nachberufliche Phase. Wir stehen an einer Zeitenwende – der Zugewinn an Lebensjahren rückt immer deutlicher ins Bewusstsein der Bevölkerung. Von Vieregges 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. Aus wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir, 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 sich nicht mit Phasen der Arbeit abwechseln.

Wir können aus der Verankerung in einem strukturierten Tagesablauf, bei dem wir uns sehr unter Druck, eingespannt und belastet fühlen, gar nicht antizipieren, was es bedeutet, auf Dauer diese Struktur und auch diese soziale Bedeutung nicht mehr zu haben. Man kann sich nicht vorstellen, was es bedeutet, „unsichtbar“ zu werden: aus dem Arbeitsleben auszuschneiden, ins Privatleben zurückzutreten und sich zurückzuziehen. Eine Alternative muss dann individuell aufgebaut werden. Das ist für viele Menschen eine zu große Herausforderung. Daher ist die Auseinandersetzung der Protagonisten in diesem Buch ein wichtiges Zeugnis dessen, was die geburtenstarken Jahrgänge, die bald aus dem Beruf in die Rente überwechseln werden, bewältigen müssen. Ich hoffe, dass sich der eine oder die andere in den Geschichten

in diesem Buch wiederfindet und für die Neugestaltung der eigenen nachberuflichen Phase daraus Unterstützung und Inspiration gewinnt.

Es wird leichter, wenn man nicht erst mit 65 oder demnächst mit 67 damit beginnt, sich für Neues zu interessieren. Die klassische Dreiteilung des Lebenslaufs hat ausgedient, dennoch halten wir an ihr fest wie an einer lieb gewonnenen Gewohnheit, anstatt das länger gewordene Leben neu zu gestalten, so dass sich Arbeits-, Lernphasen und Phasen des Privatlebens abwechseln. Mehr Abwechslung vermeidet Abnutzung, Routine, Erschöpfung und erhält die Lebensqualität. Neben klassischen Aufwärtskarrieren sollte es möglich sein, neue Tätigkeiten für sich zu erschließen, nicht unbedingt mit mehr Einkommen oder mit mehr Prestige, aber mit mehr Abwechslung und dadurch mit mehr Anreiz für die eigene Entwicklung. Ein längeres Leben bietet die Chance zu einer neuen Lebenszeitstruktur, die unserem Wohlergehen zuträglich wäre und der „Gesellschaft des längeren Lebens“ zugute käme.

In diesem Sinne wünsche ich dem Autor und seinem Buch eine breite Leserschaft, die angeregt wird, die eigene zweite Lebenshälfte zu gestalten und so neue Beispiele und Modelle prägt, die wichtig sind, um den notwendigen gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen.

Ursula M. Staudinger

*Gründungsdekanin des Jacobs Center on Lifelong Learning
and
Institutional Development, Jacobs University Bremen*

Kapitel 1: Am Start

1.1 Am Anfang fehlt das Wort

Für das Neue zwischen Vollbeschäftigung und Ruhestand gibt es noch keinen Begriff, jedenfalls keinen, der sich durchgesetzt hat. Aber es gibt eine Vorstellung: Arbeit, bezahlt oder unbezahlt, bleibt ein zentraler Orientierungspunkt, aber die Arbeit soll weniger und sinnhafter sein. Das ist einer der wichtigen Befunde aus den Gesprächen, die ich mit Menschen meiner Generation, zumeist mit (ehemals) leitenden Angestellten, geführt habe.

Ich bin überzeugt: Auch wenn dieser Trend heute noch in den Anfängen steckt, ist es doch die Laufrichtung einer Generation, eine teilweise verwirklichte Vision vom erfüllten Leben. Es geht um das weitgehend frei bestimmte Leben im individuellen Mix aus Erwerbs- und Engagementarbeit und Freizeit (Familie, Sport, Weiterbildung, Liebhabereien). Karl Marx hat im „Kommunistischen Manifest“ eine verlockende Beschreibung der klassenlosen Zukunft entworfen - daran erinnert die Vision. Sie kommt nicht wie der Kommunismus angeblich gesetzmäßig. Sie liefert keinen Vorwand zur Gewalt. Sie kommt freiwillig, wenn die Bürger sie wollen.

Es gibt erste prägende Vorbilder: Keines gleicht dem anderen. Ein Industriegeschäftsführer zieht aufs Land nach Mecklenburg und wird Land- und Forstwirt. Ein Medienmanager verstärkt mit seinem Geld und seiner vollen Arbeitskraft eine soziale Organisation; er hat einen Kollegen, ehemals CEO einer großen Holding, mit angeworben, der diese Tätigkeit mit Aufsichtsratsmandaten verknüpft. Ein ehemaliger Deutschland-CEO eines internationalen

Mischkonzerns übernimmt neben bezahlten auch unbezahlte Aufsichtsratsmandate in seiner Heimatstadt. Ein Vierter war oberster IT-Verantwortlicher eines Global Players und nebenbei Honorarprofessor; jetzt ist er drei Tage in der Woche in der Universität und vertritt oft den Lehrstuhlinhaber, der zugleich Dekan ist - Bezahlung: null. Ein Chef einer Agentur gestaltet sich seinen Übergang selbst, indem er seinen Nachfolger sucht und trainiert und dann nach seinem Ausstieg dem Unternehmen für die wichtigsten Kunden als Berater zur Seite steht. Ein Banker, vorzeitig entlassen, findet eine Teilzeitverantwortung als Finanzberater eines Bauunternehmens; ehrenamtlich betreut er Schulprojekte in privater Trägerschaft in einem der neuen Bundesländer, in dem er zuvor lange tätig war. Ein anderer Banker, ehemals Controller, ist heute gesetzlicher Vertreter von älteren Menschen in seiner Heimatgemeinde, die alters- und gesundheitsbedingt ihre eigenen Interessen nicht mehr wahrnehmen können. Die ehemalige Geschäftsführerin einer großen Umweltorganisation setzt einen großen Teil ihrer Ressourcen in ihrer eigenen Nichtregierungsorganisation ein, hat aber auch eine Eventfirma gegründet und ist in internationalen Forschungsprojekten tätig. Ein Agenturmann wollte sich ganz zurückziehen, auf Mallorca das Haus ausbauen - da bekam er überraschend einen Spitzenjob angeboten; den übt er zwar heute nicht mehr aus, aber seine Absicht, sich zurückzuziehen, hat er revidiert. Er mischt wieder voll mit.

Einiges davon hatten meine Gesprächspartner geplant, manches angedacht; vieles hatte sich nach teilweise langwierigen Such- und Orientierungsprozessen ergeben, anderes war dem Zufall überlassen worden. Nicht alle Pläne ließen sich umsetzen. Es gab und gibt selbstgebaute und fremde Barrieren und somit ungenutzte Potentiale. Muss das so bleiben?

Erst kommt der aus dem vollen Erwerbsleben, dann der aus der Arbeit überhaupt, dann folgt der endgültige Abschied. Er hat zwei Gesichter, ganz nach Schlagersänger Wolfgang Petri: „Du bist ein Wunder, ein Wunder, ein wunder Punkt in meinem Leben.“ Denn: Abschied ist ein wunder Punkt. Abschied ist ein Wunder. Abschied ist irgendetwas dazwischen oder von beidem. Der Satz, der in den Vorgesprächen am häufigsten fiel, lautete: „Das ist bei jedem unterschiedlich.“ - „Das“ steht für die Form des Ausscheidens, den Zeitpunkt, die Verarbeitung beim Betroffenen, bei seinen Angehörigen, die Reaktion der ehemaligen Kollegen usw. Wer wollte bestreiten, dass bei so vielen Aspekten jeder Abschied anders ist? Das gilt schließlich für alles. Jeder und jede von uns ist einzigartig, und also ist das, was geschieht und wie wir dies empfinden, verarbeiten, kommunizieren, einzigartig.

Aber andererseits gibt es idealtypisches Verhalten, es gibt Lebensmuster. Um diesen auf die Spur zu kommen, muss man clustern. Nur so kommt man zur Frage, was - auf das Ganze gesehen - richtig oder veränderungswürdig ist.

Immer wenn Veränderungen anstehen, ob individuell oder kollektiv, werden zwei Szenarien diskutiert: Glück und Erleichterung versus Schrecken und Beklemmung. Auch wer aus dem vollen Arbeitsleben in den vollen Ruhestand wechselt (freiwillig oder unfreiwillig), wird von Vorläufern, Generationsgenossen und Literatur auf beide Möglichkeiten eingestimmt. Manchmal aus einer Quelle auf beides. So erzählte mir ein Freund vor meinem Ausscheiden, ich würde dann merken, dies sei die beste Entscheidung meines Lebens. Als ich ihn Monate später wiedertraf - ich hatte mittlerweile meinen Arbeitsplatz geräumt -, sagte er mir, dass er drei Jahre gebraucht habe, um mit der neuen Situation klarzukommen. Das werde mir auch so gehen.

Ich – als Betroffener – wollte es genauer wissen und habe mit Generationsgenossen aus der Generation der Babyboomer/68er ausführlich gesprochen, zumeist mit Managern. Diese Interviews bilden das Herzstück dieses Buches.

1.2 „Nur sinnvoll weiterleben, wenn man neue Tätigkeiten findet“

Unsere Arbeit ist Teil unseres Lebens und hat mit der Verrentung oder Pensionierung ihr gewissermaßen natürliches Ende. Wirklich? In der Menschheitsgeschichte und heute noch in den meisten anderen Gesellschaften ist dies eine absurde Vorstellung. Hierzulande dagegen ist dies die gängige Auffassung, mit Widerlegung in der Praxis.

So spricht – als ein Beispiel für viele – der Philosoph Ernst Tugendhat, Jahrgang 1930, in einem Interview, das er im Jahr 2006 gab, über das Alter als „Herausforderung der Frustrationen“ und unterscheidet dabei zwischen „frühem Alter“, das „mit der Pensionierung, Aufhören der Arbeit beginnt“, und einem „späten Alter, das vor allem mit Hinfälligkeiten verbunden wird“.¹ Mit der Pensionierung beginne die Ersatzsuche. Viele Tätigkeiten könnten nicht mehr in gleicher Weise fortgesetzt werden, der Übergang von der Groß- zur Kleinfamilie verschütte weitere Möglichkeiten, man könne aber „nur sinnvoll weiterleben, wenn man neue Tätigkeiten findet [...], was natürlich auch wieder eine bestimmte Flexibilität erfordert“. Man befürchte beim Alter, „dass die Flexibilität schwächer wird“. Er befinde sich nach seiner Wahrnehmung, so sagt der damals 73-jährige Tugendhat, „in einem relativen Frühstadium“, bezogen auf die Schwierigkeiten, die das Aufhören der aktiven Arbeit mit sich bringe.

Tugendhats Aussage, wonach „man eigentlich nur sinnvoll weiterleben kann, wenn man neue Tätigkeiten findet“, kann als Leitsatz für den Paradigmenwechsel genommen werden,

in dem wir uns befinden. Arbeit wird nicht länger als etwas empfunden, was mit dem Alter abgeschüttelt wird, sondern als etwas, was im Leben hält.

Das ganze Leben kann nicht einfach in die drei Phasen Aufwuchs mit Bildung, Arbeit und Alter eingeteilt werden. Die Phasen überschneiden sich. Eine Dreiteilung des Alters in eine frühe, eine mittlere und eine fortgeschrittene Phase – im groben Schema nach Jahren von ca. 55/60 bis 70/75, von 70/75 bis 85 und dann ab 85 – ist keine übertrieben differenzierte, sondern eine sinnvolle Unterteilung. In meinen Interviews habe ich mit den „jüngeren Alten“ gesprochen.

Niemand von uns agiert im luftleeren Raum. Deswegen interessierten mich in den Gesprächen die kohorten- (die Gruppe der Manager) und die generationsspezifischen (die Babyboomer oder 68er) Aspekte. Wenn man sich mit ihnen auseinandersetzt, versteht man die individuellen Handlungsweisen besser.

Jeder von uns erlebt, wie um ihn herum die Gesellschaft älter wird. Dazu eine kleine Geschichte: Vor kurzem war ich in einer Bilderausstellung. Ein befreundeter Professor wollte führen und kündigte an, einige Studenten von ihm würden noch zu unserer Gruppe hinzustoßen. Wir, die Generation der 68er, erwarteten mit Vorfreude eine Gruppe junger Leute. Wer kam? Eine Gruppe von Generationengenossen, alle Studenten der Kunstgeschichte. Meine Generation also: die Inkarnation des demographischen Wandels. Grauköpfe.

Die aktuellen und prognostizierten Zahlen sind bekannt und müssen hier nicht wiederholt werden. Aber es stellt sich die Frage: Kann uns der Wandel zur Chance werden – „uns“: meiner Generation und den folgenden? Ich bin dieser Frage unter verschiedenen Aspekten nachgegangen. Zur Schönfärberei besteht kein Anlass, aber es gibt eine positive Entwicklung. Ob sie umfassend genug ist, möchte ich

diskutieren. Wo die Reise hingehen kann (und sollte), schildere ich in [Kapitel 5](#) „Ältere, Arbeitsmarkt und Zivilgesellschaft“. Wie weit wir heute schon sind, berichte ich anhand von Beispielen in den folgenden Kapiteln. Doch eines schon vorweg: So naiv, an einen Automatismus zum Besseren zu glauben, sollte man nicht sein.

1.3 Warum mit 65 der Ruhestand nicht beginnt

In Zeiten des Wandels sind die Wirklichkeit und die Bewältigung der Wirklichkeit selten deckungsgleich. So haben wir uns von dem folgenden Satz real schon längst verabschiedet, obwohl er sich durch jahrelangen Gebrauch fast unauslöschlich in unser Gedächtnis eingebrannt hat: „Mit dem Erreichen des 65. Lebensjahres endet für den abhängig Beschäftigten das Arbeitsleben, und der Ruhestand beginnt.“

Es gibt mindestens drei wichtige Argumente gegen die weitere Gültigkeit dieses Satzes:

1. Zwei Drittel der abhängig Beschäftigten scheiden vor dem 65. Lebensjahr aus der Festanstellung aus und finden auch keine neue mehr.
2. Die Entscheidung „Rente mit 67“ hat auf Individuen, Betriebe und Politik wie ein Weckruf gewirkt. Festgelegt wurde, die Pensionsgrenze ab 2012 bis 2029 in Monatsschritten je Jahrgang von 65 auf 67 Jahre anzuheben. Mein Jahrgang 1946 ist der letzte Jahrgang, für den exakt die 65er-Grenze gilt; der Jahrgang 1964 soll der erste sein, der volle zwei Jahre länger auf die Rente ohne Abschläge zu warten hat. Weitere Änderungen sind zu erwarten. Der Beginn der Rentenzahlung wird immer seltener mit dem Ende des Arbeitslebens zusammenfallen.

3. Die Grenzen zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit verschwimmen. Teilbezahlte Arbeit hat erheblich an Umfang gewonnen.

Vollbeschäftigung und Festanstellung sind nicht mehr die einzig vorstellbaren Formen von Erwerbsarbeit. Diese Erkenntnis setzt sich langsam durch. Noch länger dauert der Abschied von der Auffassung, nur Erwerbsarbeit sei Arbeit.

Wenn nur bezahlte Arbeit Arbeit ist, was sind dann Haus- und andere Familienarbeit wie familiäre Pflege? Freizeitvergnügen, Hobby, Privatsache? Eine abwegige Ansicht. Zwei Drittel der 2,3 Millionen Pflegebedürftigen werden von Angehörigen gepflegt, die teilweise über die Pflegeversicherung bezahlt werden. Es gibt auch Nachbarschaftshilfe, die die professionelle Unterstützung ergänzt. An dieser Stelle möchte ich entschieden dafür plädieren, all dies als Arbeit zu werten, und zwar unabhängig von der Bezahlung. Arbeit ist mehr als bezahlte Arbeit. Das Ende der Festanstellung, das sich – freiwillig oder ungewollt – immer mehr individualisiert, ist nicht das Ende des Arbeitslebens.

Ruhestand, Teilruhestand, Unruhestand

In Verabschiedungsreden aus der letzten Festanstellung wird der Realitätswandel bereits angesprochen. Noch wird er aber als individuelles Merkmal dessen, der verabschiedet wird, charakterisiert:

„Heute verabschieden wir Sie, lieber verehrter Herr/liebe verehrte Frau XY in den wohlverdienten Ruhestand. In Ihrem besonderen Fall sollte man aber besser vom ‚Unruhestand‘ sprechen.“

Wenn diese Formel in, sagen wir, jedem zweiten Fall verwendet wird, ist die individuelle Zuschreibung fragwürdig. Viele individuelle Veränderungen ergeben eine

kollektive. Eine solche kollektive Veränderung will auf den Begriff gebracht werden.

Meine Generation (erste Nachkriegsgeneration, Babyboomer, 68er) setzt sich im Ruhestand nicht zur Ruhe, jedenfalls nicht sofort und nicht vollständig. Es ist ein Teilruhestand, der, positiv betrachtet, Freiheit und Gelassenheit sichert. Er hat nichts zu tun mit Schläfrigkeit, Trandösigkeit und Ausstieg aus dem prallen Leben. Im Gegenteil: Wer seinen Teilruhestand, Weiterbildung eingeschlossen, richtig lebt, sichert sich damit seine Stärke für die anderen Lebensteile, nämlich nach Form und Ausmaß veränderte Erwerbsarbeit und intensivierete Engagementarbeit. Die jetzige Generation unterscheidet sich hierin nach eigener Einschätzung von vorherigen Generationen.

Silver Patchwork-Life

Bei den Arbeitsformen fällt zweierlei auf. Erstens wird die angestellte Tätigkeit zur Ausnahme und die freie Tätigkeit für verschiedene Auftraggeber zur häufigsten Form. Und zweitens sind die unbezahlte Arbeit, Familienarbeit nicht einbezogen, und die bezahlte Arbeit etwa gleich häufig vertreten. Ich möchte für beide Phänomene den Begriff „Silver Patchwork-Life“ vorschlagen. „Patchwork“ nennt man Erwerbsarbeit aus verschiedenen Bestandteilen, zum Beispiel Teilzeitarbeit plus Selbständigkeit plus Engagementarbeit. Ein „Patchwork-Life“ ist ein Leben rund um verschiedene Bestandteile von Arbeit und Leben, die zu einem individuell passenden Ganzen zusammengesetzt werden. Das „Silver Patchwork-Life“ ist eine Form davon, die nach der letzten Festanstellung beginnt. Patchwork-Life steht für eine bewusst herbeigeführte Balance zwischen Arbeit und allen anderen Lebensbestandteilen und ist somit zu unterscheiden von unfreiwilligen und in aller Regel als

unerfreulich empfundenen, weil ungesicherten Arbeitsformen. Gleiches oder mindestens stark Ähnliches wird unterschiedlich interpretiert. Holm Friebe und Sascha Lobo nennen Patchwork-Life im Untertitel ihres Buches „Wir nennen es Arbeit“ nicht unwitzig „Die digitale Boheme oder Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung“.² Der zweite Teil des Untertitels könnte in einer etwas anderen Bedeutung des Wörtchens „jenseits“, nämlich auf der Zeitachse nach hinten geschoben, und in Frageform Untertitel dieses Buches sein: „Wie sieht intelligentes Leben jenseits der Festanstellung aus der Sicht von Managern aus?“

Der Trend zur ausgebauten Phase von Silver Patchwork-Life wird durch verschiedene Faktoren gebremst; es handelt sich dabei - ich werde dies noch näher erläutern - um eine Mischung aus Selbst- und Fremdbremmung. Es gibt aber auch Beschleunigungsfaktoren. Die neue Realität hat die alte nicht vollständig abgelöst. Realität, insbesondere kollektive, verändert sich nicht in harten Schnitten, sondern langsam. Neue Realität formt schrittweise ihr Profil. Silver Patchwork-Life wäre als Lebensabschnittskonzept schon viel deutlicher hervorgetreten, gäbe es nicht gruppen- und generationsspezifische Merkmale, die sowohl der Profilierung in der Bezahlarbeit (zumeist als Selbständiger) als auch in der Engagementarbeit entgegenstehen. Die Generation hätte gern mehr Optionen für bezahlte und unbezahlte Arbeit, fühlt sich aber nicht stark und informiert genug, um sich diese zu besorgen.

Der Blick auf die 68er-Generation liefert durchaus widersprüchliche Befunde. Das Selbstbewusstsein der Generation ist durch Politisierung und Individualisierung ausgeprägt. Gleichzeitig kommen viele aus dieser Generation mit ihrem Ausscheiden aus der gewohnten beruflichen Erfolgshöhe nicht selten erstmals in ihrem Leben in eine Selbstverständniskrise. Hier treten - Stichwort

„Status“ – spezifische Gruppenmerkmale hervor, besonders deutlich bei männlichen Führungsmanagern. Wer Position und Person im Berufsleben verwechselt hat – und wer ist davor gefeit? –, tut sich beim Übergang besonders schwer. Er möchte ankommen, weiß aber nicht, wo und wie. Der Weg zurück in die alte Herrlichkeit ist verstellt.

Silberjahre

Silver Patchwork-Life, das sind – weniger spezifisch ausgedrückt – „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 spricht.³ Wie man die anschließenden beiden Phasen nennen soll, wird die Diskussion der nächsten Jahre ergeben.

Mit dem Begriff „Gewonnene Jahre“ soll ein Zeichen gegen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel verwendete negative Sprach Schöpfungen 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 selbst 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.“ Es finden sich dazu Ermutigungssätze wie dieser des Hirnforschers Manfred Spitzer: „Ältere Menschen lernen zwar langsamer als junge, dafür haben sie jedoch sehr viel gelernt und können dieses

Wissen dazu einsetzen, neues Wissen besser zu integrieren. Je mehr man schon weiß, desto besser kann man neue Inhalte mit bereits vorhandenem Wissen in Verbindung bringen.“⁴

Es gibt aber auch Irritationssätze. Der Feuilletonist Joachim Kaiser, mittlerweile über 80, hellwach und sarkastisch, beantwortete in einem Interview die Frage, woran man merke, dass man 60 ist, mit: „Andere merken es.“ Und woran merken sie es? „Man wird zum Gefangenen seiner Erfahrung.“ Das ist so ein Irritationssatz. Ich frage mich: Wie oft hat Kaiser recht, und ich merke es nicht?

Irgendwann wollen die Leute deine Erfahrung nicht mehr. Der Hinweis, dass sie ohne dich ansonsten vermeidbare Fehler machen werden, schreckt sie nicht. Verjüngung ist ein Wert an sich. Ein anderes Gesicht verkörpert die Chance, mit frischem unverbrauchtem Elan ans Werk gehen zu können. Und die alte Schuldentafel ist leer gewischt, es beginnt ein neues Spiel mit neuen Protagonisten. Ohne dich. Und dann fehlen die Vorbilder. Und niemand scheint sie zu vermissen.

So ist es aber nicht. Menschen haben Interesse an Orientierungsangeboten, aber wollen sich zugleich nicht bevormunden lassen. Wie kann man orientieren, ohne zu bevormunden? Ich zitiere meine Gesprächspartner im Folgenden ausgiebig. Die Zitate sprechen für sich. Man kann die vielfältigen und klugen Bemerkungen meiner Gesprächspartner als einen großen Steinbruch von Empfehlungen nutzen. Ich habe sie unter diesem Aspekt geordnet und aufgeschrieben. Erfahrungen sollen weitergegeben werden. Da sie aber untereinander nicht widerspruchsfrei sind, gibt es nicht „die“ Wahrheit und somit keine Besserwisserei. Es gibt aber eine Menge Anregungen, getreu dem schönen Wort von Karl-Heinrich Waggerl⁵: „Erfahrungen wären dann von Wert, wenn man sie hätte,

bevor man sie machen müßte.“ Gleichzeitig ist jedes Zitat der Gesprächspartner ein Puzzlestein zum Bild der Gruppe – der Gruppe der Manager – und zum Bild ihrer Generation, der Babyboomer und 68er.

Cui bono?

Die folgenden Aussagen der Altgedienten sind Holzscheite im Diskussionsfeuer der Altgedienten selbst. Aber nicht nur für Generationsgenossen. Der demographische Wandel betrifft schließlich alle. Es geht um den Umbau von Staat, Wirtschaft, Unternehmen, Behörden und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Sie alle können zuhören, was ihnen die Altgedienten zu sagen haben. Und sich ihren Reim darauf machen. Oder Antworten auf Fragen wie diese suchen:

- Ist der Umgang mit Ausscheidenden so richtig?
- Sollte man sich in den Unternehmen auf eine längere Beschäftigungsdauer einstellen?
- Stimmt die Kultur der Verabschiedung?
- Kann man mit Altgedienten zum Nutzen des Betriebes mehr tun als heute üblich?
- Lassen sich Corporate-Responsibility-Aktivitäten mit den Interessen der Ausscheidenden verbinden?
- Kann man Altgediente als Berater stärker als bisher einsetzen?
- Rechnen sie mit mehr oder weniger Geld bei zeitweiliger Anstellung?
- Für welche Aufgaben sind sie gewinnbar?
- In welchem Umfang?
- Welche Rolle spielen Statusfragen?

- Hält die neue Technik diese Menschen im Leben oder grenzt sie sie aus?
- Spielen Statusfragen auch bei der Ansprache auf eine überwiegend oder vollständig ehrenamtliche Tätigkeit eine Rolle?
- In welcher Beziehung stehen bezahlte und nicht bezahlte Tätigkeit im Patchwork-Life-Mix?
- Wie reagieren die Partner auf die veränderte Lage?
- Fühlt diese Generation eine Verpflichtung, der Gesellschaft etwas von ihrem Erfolg zurückgeben zu sollen, oder findet sie überwiegend, sie hätte ihren Teil absolviert?
- Denkt sie in kurzen oder langen Linien?

Das sind nur einige der Fragen, die in den Interviews angesprochen wurden; der Leitfaden steht im Anhang, die Antworten im Text.

Wer die Lebensläufe der Interviewten anschaut, könnte einwenden, dies seien zumeist Führungsmanager mit gesicherter finanzieller Ausstattung und somit exotische Sonderfälle. Deren Vorstellungen vom Leben nach der Festanstellung seien nicht verallgemeinerbar, und was sie dann tatsächlich tun, sei auch nicht exemplarisch für die Generation der 50- bis 70-Jährigen.

Ich halte dagegen: Ich habe mir Gesprächspartner ausgesucht, die ich zumeist schon kannte und sie mich. Bei wenigen Ausnahmen gab es Empfehlungen durch Dritte. So gab es in allen Fällen einen Rahmen des Vertrauens. Die einzige Setzung zur Auswahl war, keinen Mix aus Unternehmern und Selbständigen einerseits und Angestellten andererseits anzustreben, sondern sich auf die Angestellten zu konzentrieren. Unternehmer und Selbständige können per se die Arbeit in aller Regel nach

Gutdünken auslaufen lassen, sie können gewissermaßen ausatmend aufhören. Das ist ein wichtiger Unterschied zu abhängig Beschäftigten. Dass es möglicherweise nicht wenige Fälle gibt, teilweise spektakuläre, in denen Unternehmer lieber ihr Lebenswerk am Ende demontieren als loszulassen, steht auf einem anderen Blatt.

Sicherlich weisen meine so gefundenen Gesprächspartner einige Gruppenmerkmale auf, die sie unterscheidbar machen von anderen. Aber wie entscheidend sind diese Gruppenmerkmale gegenüber den Generationsmerkmalen und gegenüber den individuellen Ausprägungen? Dazu liefere ich Material zur Beurteilung. Diese Frage kann aber nur durch Anschluss- und Vergleichsforschung beantwortet werden. Das gilt auch für die Frage der Übertragbarkeit der hier gefundenen Ergebnisse in die ganze Breite. Die Feststellungen aus den Interviews können nach bewährtem Wissenschaftsverständnis so lange als richtig gelten, solange sie nicht widerlegt sind. Um sie zu widerlegen, müssten andere Gruppen dieser Generation in gleicher Weise befragt werden, und die Ergebnisse ließen sich dann auf Übereinstimmung und Unterschied hin überprüfen. Eine solche Vorgehensweise ist wünschenswert. Und wenn die Befunde so bestätigt würden? Silberjahre, insbesondere in der Form von Silver Patchwork-Life, wären dann als mehr und mehr bestimmendes Konzept von Arbeit und Leben zwischen Ende der Festanstellung und Ruhestand empirisch fundiert abgesichert.

In die Schlussbetrachtung einbezogen wird die Diskussion um die weitere Entwicklung sowohl der Arbeits- als auch der Zivilgesellschaft. Die Interdependenzen zwischen beiden Feldern sind, so schlussfolgere ich aus den Gesprächen, stärker als weithin reflektiert. Die Chancen, dass Nachfrage Angebot schafft, sind groß. Beide Märkte wachsen und können zudem entwickelt werden.

Die methodische Vorgehensweise wird im Anhang erläutert. Dort finden sich auch die Liste der Gesprächspartner, der Dank des Autors sowie Anmerkungen und Literaturhinweise.

Gegen den Hang zum Apokalyptischen

Der Wunsch nach Leserresonanz spräche für eine kräftige Untergang und Panikprophetie. Da schafft sich nicht nur Deutschland ab, sondern auch die Familie, das Glück, der Wohlstand und alles, was uns sonst lebenswert ist. In meiner Generation ist der Spruch weitverbreitet: „So gut wie wir werden es die nach uns nicht mehr haben.“ Ist ein solcher Pessimismus unserer Weisheit letzter Schluss? Ich wehre mich gegen diese Position. Ich teile die Ansicht des Zukunftsforschers Mathias Horx, es gäbe hierzulande „einen Hang zum Apokalyptischen“. Horx nennt dafür drei Gründe: die historisch bedingte Traumatisierung der Deutschen (Inflationserfahrung etc.), die anthropologische Erklärung, wonach der Mensch Gefahren überproportional stark wahrnimmt, und eine medienbezogene Erklärung, nach der sich die Medien im Verdrängungswettbewerb im Dramatisieren von Nachrichten überbieten.⁶

Ich habe mich demgegenüber in der Auswertung bemüht, jenseits blauäugiger Positionen die optimistischen Elemente herauszuarbeiten. So habe ich mich, eine Idee von Peter Felixberger aufgreifend, gefragt: Was möchte ich zu meinem 100. Geburtstag meinen Freunden sagen? Daraus ist eine zugegebene optimistische „Vision 2046“ geworden, die den Abschluss dieses Buches bildet. Damit verdeutliche ich mein Erkenntnisinteresse.

Der Einstieg in das Thema kam über die eigene Betroffenheit. Ich hatte meinen geliebten Job als Verbandsgeschäftsführer früher zu räumen, als ich es geplant hatte. Ich haderte deswegen mit dem Schicksal und spürte Statusunsicherheiten, ja: -ängste.

Mein Erkenntnisinteresse, das zunächst auf die Betroffenheitsfrage „Geht es anderen auch so wie dir in dieser Lebenssituation?“ ausgerichtet war, hat sich im Laufe des Prozesses verändert. Gewissheit, dass es auch anderen so ging, erlangte ich aus Diskussionen im Anschluss an zwei Vorträge zum Thema Übergang, die ich vor Männergesellschaften älteren Zuschnitts hielt.

Ein wichtiger Anstoßgeber war Alain de Bottons Buch „StatusAngst“⁷. Diese Lektüre ermutigte mich, beim Thema „Abschied aus der Vollbeschäftigung“ auch die emotionale Seite anzusprechen. Es geht beim Verlust von Arbeit, so habe ich de Botton verstanden, auch um verletzte Gefühle. Die Statussymbole, die Beschäftigte je nach ihrem Platz in der Arbeitshierarchie erhalten und erfreuen, fallen weg: Einladungen, Dienstwagen, Diensthandy, Garagenplatz usw. Entweder gleich oder nach einer Übergangszeit. Auf jeden Fall sind sie nicht zu halten. Aber das sei nicht so entscheidend. Was wirklich schmerze, so de Botton, und mit Liebesverlust gleichzusetzen sei, sei der Wegfall an wichtigen menschlichen Beziehungen.

Im Verarbeitungsprozess ändert sich der Blickwinkel. Meine persönliche Leitfrage lautete nun: „Was machst du, damit die gewonnenen Jahre für dich Realität werden?“ Mein Projekt nannte ich jetzt „Nach dem Ruhestand: Statusangst oder gewonnene Jahre“.

Was sind gewonnene Jahre? Oder: Was sind sie nicht? Ein Zitat aus den Interviews machte mich nachdenklich.

„Vor einigen Tagen befragte ich einen Freund nach seiner Meinung zu diesem Thema. Er sagte mir, dass es auch für ihn in der Berufszeit verschüttete Sehnsüchte gebe, dass er diese aber ruhig unter der Erde schlummern lasse und sich lieber dem Genuss der heute gepflegten angenehmen Lebensgewohnheiten hingabe. Das ist natürlich auch ein akzeptabler Weg.“
(Ernst von Bismarck)

Ist es wirklich persönlich ratsam und gesellschaftlich akzeptabel, sich nach dem altersbegründeten Ausscheiden aus der Vollzeitbeschäftigung „dem Genuss der heute gepflegten angenehmen Lebensgewohnheiten“ hinzugeben? Hat der Mann, der das sagt, sein gesellschaftliches Soll als Führungskraft im Land erfüllt? Wer seine Steuern nicht vollständig bezahlt hat, wird zur Kasse gebeten. Und was macht man bei einer Restschuld an Gemeinwohlverpflichtung?

Und die individuelle Sicht: Begibt sich einer nicht in die Gefahr, gegen seine ureigenen Interessen zu verstoßen und vorzeitig zu verkalken, wenn er sich nicht mehr der Unruhe aussetzen will?

Meine Generation hat Chancen wie keine vor ihr: Alter, materielle Ausstattung, Gesundheit, Bildung, offene Grenzen, Frieden, Freiheit. Aber auch die Herausforderungen sind gewaltig. Ich meine, dass man sich nicht mit der Aussage zufriedengeben kann: „Unsere Kinder werden es mal schwerer haben. Gut, dass ich das nicht mehr erlebe.“ So können wir doch wohl nicht abrücken. Es ist für uns zu früh, uns nur noch auf den Rückblick auszurichten. Es ist vielmehr Zeit zum Pläneschmieden und zum Anpacken.

Viel ist heutzutage davon die Rede, dass die Zeiten schlechter werden. Notgedrungen? Was muss getan werden, dass nicht nur diese Generation ihre Silberjahre leben kann, weitgehend selbstbestimmend und erfüllend? Nicht nur meine Generationskollegen sind gefordert, aber die habe ich hier vor allem im Visier. Von den 68ern wird mehr erwartet als stiller Abgang, denn sie haben den Ruf einer Aufbruchgeneration und sind eine der vom Schicksal am gnädigsten behandelten Generationen, die es je gab. Sie konnten sich besser einrichten als jede Generation vor ihnen.

Das Thema des Übergangs ist nicht rein privatistisch zu behandeln. Es gibt Partner, Familie, Freunde, die Sicht des bisherigen Arbeitgebers, die Aussichten der Beschäftigungsgesellschaft und die Vision der Bürger- und Zivilgesellschaft. Eine isolierte Betrachtungsweise ist immer eine verkürzte Sicht. Die ganz große Vision kann und will dieses Buch nicht liefern, aber eine Ahnung davon entsteht aus der Beleuchtung des Themas aus allen möglichst vielen Blickwinkeln. Die erstaunliche und ermutigende Erkenntnis dieses Vorgehens ist, dass Eigen- und Fremdinteressen besser zusammenzupassen scheinen, als uns häufig weisgemacht wird.

Verantwortliches engagiertes Handeln in der Arbeits- und Bürgergesellschaft und der Wunsch, sich nicht vorzeitig an den Rand des Lebens drängen zu lassen, lassen sich verbinden. Die Ergebnisse der Altersforschung sprechen sich herum: Wer etwas für andere tut, hilft sich - und umgekehrt: wer etwas für sich tut, nützt den anderen. Man kann dies Empathie nennen oder sozialen Egoismus. Sozialer Egoismus wäre dann so etwas wie die individuelle Entsprechung der sozialen Marktwirtschaft. Die 68er-Generation könnte zur Avantgarde einer Zivil- und Bürgergesellschaft werden. Wächst nicht gerade eine Generation von Zeitmäzenaten heran, von individualistischen Freiwilligen? Könnten sie die intelligente Antwort auf die Herausforderungen des demographischen Wandels verkörpern und in breiter Nachahmung Lust machen auf die Welt von morgen, auf sich selbst zum Vorteil der Kinder, die in Zeiten von Patchwork-Familien und Leihgroßeltern auch gern die des Nachbarn sein dürfen?

Was wäre dafür zu tun? Handeln müssen die Generationsgenossen, die Unternehmen, die Akteure der Bürgergesellschaft und die Politik. „Silberjahre“ stellen sich nicht von allein ein. Das Buch weist den Weg.

1.4 Einige Thesen für den ungeduldigen Leser

Im Vorgriff fasse ich für den schnellen Leser (Ungeduld ist die Zierde der Macher, wie jeder persönliche Fragebogen zeigt: „Was ist Ihre größte Schwäche?“ – „Ungeduld.“) einige Ergebnisse zusammen und stelle sie zur Diskussion:

1. Immer mehr Menschen verstehen die Ergebnisse der Altersforschung: Sich regen bringt Segen. Was ich für den anderen tue, tue ich für mich. Richtiger Egoismus ist sozial, Nächstenliebe ist (auch) Eigenliebe.
2. Die Politik hat den Paradigmenwechsel vom Vorruhestand zum längeren Arbeitsleben eingeleitet und den Weg freigemacht, dass die Menschen sich vom eingeredeten Egoismus, der sie beschädigt, zum nützlichen Egoismus, der sie jung hält, bewegen.
3. Menschen wollen im Alter eine zweite Karriere, die sich von der ersten unterscheidet. Sie wollen keine bloße Fortschreibung ihres Berufslebens. Ich nenne diese Lebens- und Arbeitsform „Patch-work-Life“. Es besteht aus teilweise bezahlter Arbeit, teilweise freiwilliger unbezahlter Arbeit, Weiterbildung und Privatem (Familie, Freunde, Sport, Reisen usw.). Das Einkommen ist niedriger als vorher, die Lebensqualität höher.
4. Patchwork-Life kann auch am Anfang beruflicher Tätigkeit oder mittendrin oder lebenslang Wunsch oder Realität sein. Patchwork-Life ist also eine freiwillig oder doch überwiegend freiwillig gewählte Lebensform, die nicht nur von älteren Arbeitnehmern zunehmend gewünscht wird. Ich beschäftige mich mit der „SilberVersion“.
5. Der Umbau zur Bürgergesellschaft sichert Lebensqualität unter den schwierigen demographischen Bedingungen der fortschreitenden Überalterung (inzwischen gern auch als „Unterjüngung“ bezeichnet).

Ziel sollte eine Verdoppelung des gesellschaftlichen Engagements (von einem auf zwei Drittel aller Bürger) sein mit einem Schwerpunkt auf der Partizipation Älterer bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz und der Zufriedenheit durch Teilhabe in den kommenden zehn Jahren.

6. Effizienz und Teilhabe lassen sich steigern durch sorgfältige Auswahl und durch gezielten, auf die individuellen Kenntnisse und Fertigkeiten ausgerichteten Einsatz.
7. Die Generation der 68er und Babyboomer (Jahrgänge 1939 bis 1964) 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. Gleichzeitig 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.