

50plus:

Zwischen Aufhören und Neubeginn

Richard Timel

Der Beitrag bezieht sich auf die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen. Bei genauerer Betrachtung lassen sich hier vier Gruppen unterscheiden:

- Zunächst eine Gruppe knapp über 50 Jahre, Menschen in guter gesundheitlicher Verfassung mit Kindern, die noch studieren oder sich in Berufsausbildung befinden, und sich darauf einrichten, noch 12 bis 15 Jahre bis zum Renteneintritt arbeiten zu müssen. Bei einem großen Teil dieser Gruppe gibt es das subjektive Empfinden, kaum mehr über Karrierechancen zu verfügen. Oft ist dies mit dem Gefühl und der Einschätzung verbunden, mit jüngeren Führungskräften und Mitarbeitern in beruflicher Konkurrenz zu stehen und von diesen abgewertet und verdrängt zu werden.
- Eine zweite Gruppe – näher dem Ruhestand – sieht sich mit dem Angebot der so genannten Altersteilzeit konfrontiert, d. h. schon vor Rentenanstritt aus dem aktiven Berufsleben auszuscheiden. Einerseits ist diese Möglichkeit aus der Sicht der Beschäftigten verlockend – endlich von den Zwängen und dem Druck des Arbeitslebens freigestellt zu sein – andererseits gibt es diffuse Ängste hinsichtlich der Gestaltung der freien Zeit in der Zukunft.

— Für eine dritte Gruppe ist die Problematik des Aufhörens und Neubeginns noch augenscheinlicher. Es sind Beschäftigte, bei denen der Beruf eine große Rolle bei der Bestimmung der persönlichen Identität spielt. Sie sind immer noch hoch engagiert und beschäftigen sich nicht mit dem Ausscheiden aus der Arbeitswelt. Die Vorstellungsfähigkeit hinsichtlich der Gestaltung der nächsten Lebensphase ist sehr begrenzt. Vage Ideen dazu kommen in Bemerkungen zum Ausdruck wie: „*Endlich Zeit zum Ausruhen zu haben*“, oder „*das eine oder andere Hobby zu pflegen*“. Im Übergang zum Ruhestand stellt sich dann die Sinnfrage radikal und neu. Verallgemeinernd lässt sich sagen: Je mehr sich die eigene Identität aus der beruflichen Position oder der Identifikation mit dem Beruf gespeist hat, umso schmerzhafter ist das Verlusterlebnis.

— Die Gruppe, die sich mit einem guten Ausstieg aus dem Arbeitsprozess und einer aktiven Vorbereitung der nächsten Lebensphase beschäftigt, ist klein. Manche Menschen bauen neue Aktivitäten auf, planen Umzüge in kleinere Wohneinheiten oder prüfen nochmals ihren Freundeskreis und pflegen ihn entsprechend.

Eine Altersdefinition

In diesem Zusammenhang ist die Altersdefinition interessant, die nach

- kalendarischem,
- biologischem und
- sozialem Alter unterscheidet.

Für die Bewertung des körperlichen und des geistig-seelischen Zustandes spielt das so genannte biologische Alter eine größere Rolle als das kalendarische. Grundsätzlich gibt es zwei Erklärungsansätze für den Alterungsprozess: Zum einen die Alterung durch zufällige Anhäufung von Schäden in der Zelle und von kranken Zellen im Organismus. Können diese nicht mehr repariert werden,

führen sie nach und nach zum Altern. Zum anderen die Alterung durch Zellprogramme und Gene, welche die Teilungsfähigkeit der Zellen und in den Konsequenzen die Gesamtlebensdauer des Menschen beschränken.

Darüber hinaus sind für das „soziale Alter“ verschiedene Faktoren maßgeblich: positive Lebenseinstellung, Akzeptanz und Bestätigung durch die Umwelt, gelingende Lebenspartnerschaft, innere Zufriedenheit sowie die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sowie eine angemessene Stressprophylaxe im Wechsel von Engagement und der Fähigkeit loslassen zu können.

Was sagt die Altersforschung?

Mittlerweile hat die Altersforschung erkannt, dass Alter nicht einseitig mit Abbau und Verlusten (Defizitmodell) bzw. mit ausgeprägter Lebenserfahrung oder „Weisheit“ (Wachstumsmodell) gleichzusetzen ist. Zusammenfassend kann die These von einem generellen Abbau der Intelligenz mit höherem Lebensalter nicht aufrechterhalten werden. Über Konstanz und Veränderung psychischer Funktionen im Lebenslauf entscheiden vielmehr viele biologische, pathologische, soziale und biografische Prozesse und Einflussgrößen. Freilich treten mit dem Älterwerden auch Einschränkungen auf. Es gibt Ältere, die bezüglich neuen Erfahrungen mit ihren steten Hinweisen auf ihre bisherigen Lebenserfahrungen und Verdienste ihrer Umwelt und sich selbst gegenüber abwehrend wirken. Selbst Menschen, die einmal Führungspositionen innehatten und dann große Leistungen als Erneuerer erbrachten, sind nicht mehr davor gefeit, die Blockierer und Verhinderer von heute zu werden.

Wichtig erscheint in diesem Kontext eine Erkenntnis des amerikanischen Raymond B. Cattell, die er bereits in der Mitte des vorigen Jahrhunderts machte, als er IQ-Testergebnisse einer argwöhnischen Faktorenanalyse unterzog. Er stellte dabei fest, dass der IQ

sich aus deutlich altersabhängigen Hauptfaktoren zusammensetzt. Den einen nannte er die *fluide Intelligenz*, die Fähigkeit zu vergleichen, Beziehungen herzustellen, sich eine Materie geistig zu organisieren. Der andere ist die *kristallisierte Intelligenz*, vor allem jene Leistungen, die auf Sprachverständnis und erfahrungsgeleitetem Sachwissen beruhen. Die fluide Intelligenz beginnt mit etwa 25 Jahren langsam abzunehmen, die kristallisierte bleibt bis ins hohe Alter relativ stabil, nimmt manchmal sogar noch zu.

Dieser Befund wirkt nicht nur im Lichte allgemeiner Lebenserfahrung einsichtig, er wird auch von neueren Ergebnissen der Gehirnforschung unterstützt. Ob und wie lange die kristallisierte Intelligenz die Einbußen an fluider tatsächlich kompensiert, ist eine andere Frage. Jedenfalls ist es nicht bloßes Wunschdenken: Nicht so wenige behalten ihren klaren und elastischen Verstand wirklich bis ins hohe Alter.

Der Cellist Pablo Casals, der 96 Jahre alt wurde, hat mit 90 Jahren seine Erinnerungen aufgeschrieben, die unter dem Titel *„Licht und Schatten auf einem langen Weg“* erschienen sind. Pablo Casals charakterisiert das Alter folgendermaßen: *„Alter ist überhaupt etwas Relatives. Wenn man weiter arbeitet und empfänglich bleibt für die Schönheit der Welt, die uns umgibt, dann entdeckt man, dass Alter nicht notwendigerweise Altern bedeutet, wenigstens nicht Altern im landläufigen Sinne. Ich empfinde heute viele Dinge interessanter als je zuvor, und das Leben fasziniert mich immer mehr.“*

„Arbeitskraftunternehmer“

Die genannten Beschreibungen zeigen recht unterschiedliche Einstellungen und Befunde zum Alter und zum Altern. Viele fühlen sich durch Informationstechnologie und Arbeitsdruck überfordert, andere stellen sich den Herausforderungen von Komplexität und beschleunigten Arbeitsverfahren. Nicht von ungefähr sprechen wir von

den *„jungen Alten“*, die sich mit 50plus am Höhepunkt ihres Lebens angekommen fühlen. So wird es verständlich, dass man immer weniger von standardisierten Arbeitsbiografien sprechen kann. Wir leben in einer Zeit des Übergangs, wo die äußeren und inneren Landkarten umgeschrieben werden. In der postmodernen Gesellschaft werden Rollenbilder, Normen und Werte der traditionellen Industriekultur in Frage gestellt. Das Grundverständnis im berufsbiografischen Prozess ist das eines *„Arbeitskraftunternehmers“*. Das heißt, darauf zu achten, welche quantitativen und qualitativen Veränderungen sich im derzeitigen Arbeitsbereich abspielen, welche Entwicklungen in der Zukunft zu erwarten sind, wie sich die Halbwertszeit fachspezifischer Wissens- und Erfahrungsbestände entwickelt und welche neuen Perspektiven sich in den eigenen Kompetenz- und Interessensgebieten abzeichnen. Es ergibt sich die Notwendigkeit für den Einzelnen, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf eigene Rechnung in Anspruch zu nehmen und den eigenen Berufsweg proaktiv und unternehmensübergreifend anzulegen. Die Menschen müssen sich darauf einstellen, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren, wo ihr Wert immer wieder neu bemessen wird.

Das beste Angebot für das Umschreiben der inneren Landkarte lautet: *„Stelle dich darauf ein, das Leben als eine Abfolge von Projekten aufzufassen, die immer wertvoller werden, je deutlicher sie sich voneinander unterscheiden.“* Peter Senge, der bekannte Managementguru vom Learning Center des MIT in Boston, hat die neuen Anforderungen auf die Kurzformel gebracht:

„Who is winning the new game is more focused, fast, friendly, flexible.“

Luc Boltanski und Eve Chiapello formulieren die Anforderungen und Eignungen ähnlich: Es geht vorrangig um physische und mentale Mobilität sowie um Multiaktivität und Vielseitigkeit. Für die Erfolgreichen sind folgende Faktoren im Vordergrund:

- Sie/er versteht es, wie ein Radar ergiebige Informationsquellen zu erschließen.
- Für sie/ihn ist jeder erreichbar und ansprechbar.
- Sie/er versteht es, seine Selbstdarstellung situativ zu modifizieren.
- Sie/er ist weder schüchtern noch übertrieben selbstbezogen.
- Sie/er versteht es, sich in schwierigen Situationen selbst und andere zu motivieren.
- Sie/er ist kein heimatloser Geselle, sondern überall auf der Welt zuhause.

Charles Handy hat die Konturen dieses Menschenbildes etwas überspitzt aber durchaus originell dargestellt:

„We used to think that it was a special sort of person who became an artist, an actor or whatever. Now I think that's wrong. I think that every person is a special artist in some way.“

Mit den hier beschriebenen gesellschaftlichen und innerorganisatorischen Entwicklungen sind erhebliche Zumutungen und Umorientierungen für die älteren Arbeitnehmer verbunden. Loyalität ist kein Garant für Beschäftigungssicherheit mehr. Wenn es schon keine Arbeitsplatzsicherheit gibt, dann brauchen Mitarbeiter rasche Informationen über unternehmerische Belange, über Branchenbeobachtungen, strategische Ausrichtung, etc. Es entwickelt sich dabei ein *neuer Kontrakt* zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern. Arbeitnehmer verschreiben sich (zumindest für eine gewisse Zeit) dem Ziel Unternehmenserfolg und tragen dazu durch individuelle Leistung, Teamarbeit, Kostenbewusstsein, innovatives Denken und Handeln bei. Im Gegenzug stellt das Unternehmen Arbeitsplätze zur Verfügung, die *learning by doing* ermöglichen, sowie fach- und bereichsübergreifende Trainingsmöglichkeiten. Periodische Mitarbeitergespräche ermöglichen einerseits die gemeinsame Erarbeitung und Aushandlung gezielter Eignungseinschätzung der Mitarbeiter und andererseits

ein kontinuierliches Überprüfen der Anforderungsentwicklung der jeweiligen Organisationseinheit und das Festlegen von individuellen Entwicklungsvereinbarungen.

Aspekte der Weiterbildung für die Personengruppe 50plus

Welche Bedingungen und Ziele können unter dem Aspekt der Weiterbildung für die Personengruppe 50plus formuliert werden?

- **Antizipative Kompetenz** als Fähigkeit zur biografisch-strategischen Auseinandersetzung mit Veränderungen in der Lebensführung. Es geht darum, seine eigenen Fähigkeiten in Bezug zu kommenden Anforderungen zu setzen. Dies setzt ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit voraus.
- **Selbststeuerungskompetenz** als Fähigkeit und Bereitschaft zu Selbststeuerung und Selbstorganisation von Lernen. Im Vordergrund steht dabei die Kombination von kognitiven und motivationalen Faktoren. Dies bezeichnet das Maß intrinsischer Motivation, das Wissen, wo man was findet, und die Fähigkeit, sein eigenes Lernen organisieren und kontrollieren zu können.
- **Risikokompetenz** als Fähigkeit zur Akzeptanz von Unsicherheit, d. h. Fähigkeiten zu entwickeln, die Zukunft zu meistern und geeignete Mittel zur Verfügung zu haben, diese zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um individuelle Strategien der Risikobeherrschung, sondern auch um die Entschlüsselung der sozialen Dimension der neuen Unsicherheitsfaktoren.

Was können die Unternehmen tun?

— In praktischer Hinsicht ist für jede Organisation zunächst die **Erhebung eines Ist-Standes** vorzunehmen, denn die Betroffenheit von Alterungsprozessen ist für jede Organisation spezifisch. Zu dieser Bestandsaufnahme gehört als Erstes eine Personalstrukturanalyse nach dem Merkmal Lebensalter inklusive einer Fortschreibung für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Ein zweiter Schritt ist eine Analyse der Alterskultur, d. h. des Umgangs mit dem Thema Alter bzw. Jugend in der Organisation. Daran schließt sich die Frage an, ob und gegebenenfalls mit welcher Strategie die Organisation auf die wahrgenommene und prognostizierte Entwicklung reagieren möchte. In diesem Zusammenhang sollen über alle Lebensphasen hinweg Qualifizierungsbedarfe erkannt werden und die Mitarbeiter für neue Herausforderungen vorbereitet und eingearbeitet werden (Lebensphasenorientierte Personalentwicklung).

— Darüber hinaus kommt dem **intergenerativen Lernen** besondere Bedeutung zu. Cornelia Seitz vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft betont die Bedeutung der lernförderlichen Arbeitsbedingungen, die die Wissenssynergien zwischen Jung und Alt optimal nutzen. „Die Generationenfrage muss mit dem Konzept der lernenden Organisation mit Wissensmanagementprozessen verknüpft werden, so dass vielfältige, wechselseitige Lernbeziehungen ermöglicht werden“, so Seitz.

— Die **Einführung altersgemischter Teams** soll das wechselseitige Lernen anhand konkreter Projekte und Vorhaben voranbringen. Dabei geht es nicht um eine Verstärkung des Senioritätsprinzips, vielmehr sind ältere Mitarbeiter aufgefordert, aktiv und engagiert mit jüngeren Kollegen zusammenzuarbeiten. In Unternehmen benötigt man die Kenntnisse und Erfahrungen verschiedener Gruppen: „die eher bei den Älteren zu findenden

Träger des Traditionswissens und die eher bei den Jüngeren zu findenden Träger sachlicher Erneuerung und Transformation des Wissens“ (Baltes).

— In der Praxis hat sich die **Einführung von Coaching-Tandems** zwischen Jung und Alt bewährt. Im Sinne des gleichberechtigten wechselseitigen Lernens finden Ältere Unterstützung durch die Jungen im Kontext von neuen Technologien bzw. neueren Informationssystemen und umgekehrt stellen Ältere ihr Erfahrungswissen im Umgang mit Produktionsverfahren zur Verfügung.

— Generell ist die Frage zu stellen, inwieweit **Lohn- und Gehaltssysteme** weniger auf Seniorität, sondern auf Leistung setzen?

— Es sind auch **neue Karrieremodelle** zu erfinden, die es ermöglichen, ohne Gesichtsverlust aus der Führungsarbeit auszusteigen oder neue Aufgaben zu übernehmen. In diesem Zusammenhang ist die Einführung einer Altersteilzeit zu überlegen, welche die Arbeitszeit für ältere Arbeitnehmer schrittweise verkürzt. Ein wohlwollendes Gesundheits- und Präsenzmanagement können dabei unterstützen.

— Nicht zuletzt hat das **Modell der lernenden Organisation** Vorbildcharakter. Dies bedeutet für die Personen in einer sich rasch wandelnden Welt die ständige Bereitschaft, an Grenzen zu gehen, immer wieder an und in neuen Situationen zu lernen und damit die Bereitschaft zu bekunden, Inkompetenzerfahrungen auszuhalten.

Wie lange können es sich verantwortliche Führungskräfte leisten, das Phänomen „*Schrumpfende Gesellschaft*“ nicht zur Kenntnis zu nehmen? Jedenfalls wird sich die Zukunftsfähigkeit der Organisationen nicht zuletzt daran entscheiden, ob es gelingt, in den Unternehmen stimulierende Lernkulturen zu schaffen, in denen das Potential der älteren Arbeitnehmer im intergenerativen Dialog einen entsprechenden Platz findet.

Literatur

- 1 Baltes, B. P. (2010): Die Berliner Altersstudie, Akademie Verlag, Berlin.
- 2 Boltanski, L., Chiapello, E. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus, UVK, Konstanz.
- 3 Kaufmann, F.-X. (2005): Schrumpfende Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt.
- 4 Gesellschaft für Personalführung (2005): Demografischer Wandel und die Folgen: Länger Arbeiten im Alter?, Band 38.
- 5 Brammer, G., Rump, J., Seitz, C. (2001): Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch, in: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Probleme und Lösungsansätze, Bielefeld 2001, S. 28 – 46.