

Sabine Schröder-Kunz

# Ruhestand als Chance

Die späte  
Lebensphase  
entdecken

SACHBUCH



Springer

# Ruhestand als Chance

Sabine Schröder-Kunz

# Ruhestand als Chance

Die späte Lebensphase entdecken

 Springer

Sabine Schröder-Kunz  
Darmstadt, Hessen, Deutschland

ISBN 978-3-658-43488-5      ISBN 978-3-658-43489-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43489-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Danksagung

*Das Leben kann nur rückwärts verstanden werden,  
aber es muss vorwärts gelebt werden.*

*Søren Kierkegaard*

Das Schreiben an dem hier vorliegenden Buch hat mehrere Jahre in Anspruch genommen – Jahre, in denen ich selbst älter geworden, selbst dem Ruhestand näher gerückt bin. Es basiert auf meiner beruflichen wie auch meiner persönlichen Erfahrung. Beigetragen haben in beiden Fälle viele Menschen. Mein Dank gilt all jenen, mit denen ich über den Übergang in den Ruhestand und die späte Lebensphase sprechen durfte und die mich inspiriert haben.

Ein besonderer Dank gebührt meinem lieben Vater, der mir an vielen Stellen ein Vorbild in Sachen Alter war. Mit Ruhe, Güte und Frohsinn hat er es bis zuletzt mit seinen Möglichkeiten gestaltet. Seine Haltung und seine Lebensweise haben mich tief beeindruckt und mir gezeigt, wie bereichernd und erfüllend diese Lebensphase sein kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Sinn und Fähigkeiten bis zum letzten Arbeitstag erleben</b>	7
2.1	Die Entscheidung: Wann geh ich raus?	8
2.2	Sinn bis zum letzten Arbeitstag	11
2.3	Unsere Fähigkeiten nutzen und zur Entfaltung bringen.	20
2.4	Verantwortung, die gut tut	29
	Weiterführende Literatur	43
<b>3</b>	<b>Wissen mit Freude weitergeben und nicht aufhören zu lernen</b>	47
3.1	Wissen weitergeben	48
3.2	Lernen und Erfahrung sammeln – auch in späten Jahren	63
	Weiterführende Literatur	71
<b>4</b>	<b>Loslassen und Abschied nehmen</b>	73
4.1	Verabschiedet werden?	74
4.2	Abschied nehmen	76
4.3	Den Abschied gestalten	78
	Weiterführende Literatur	82
<b>5</b>	<b>Die Lebensphase „Ruhestand“ vorbereiten – Eine demografische Notwendigkeit</b>	85
5.1	Planung und Vorbereitung des Ruhestands	86
5.2	Demografische Atemnot und finanzielle Engpässe	89
5.3	Die Unruhe vor dem Ruhestand	91
5.4	Die vielen Facetten des Neuen	95

5.5	Sinnsuche im Übergang zum Ruhestand: Was war? Was ist? Was kommt?	103
	Weiterführende Literatur	111
<b>6</b>	<b>Die besondere erste Zeit im Ruhestand</b>	113
6.1	Ruhestand im Wandel	114
6.2	Die erste Zeit des Ruhestands	119
	Weiterführende Literatur	135
<b>7</b>	<b>Neu gefordert: Die richtige Nahrung für Kopf und Körper finden</b>	137
7.1	Wenn Kopf und Körper altern – ganz natürlich	140
7.2	Unser Leben mit Kopf und Körper gestalten	146
7.2.1	Herausforderungen, die gut tun	149
7.2.2	Vom Umgang mit Veränderungen	157
7.2.3	Wenn es zu viel wird: Auch im Ruhestand kann weniger mehr sein	160
7.2.4	Wenn die Psyche leidet – mentale Gesundheit und Resilienz	162
7.2.5	Sich gegen Belastungen wappnen und mit ihnen umgehen	164
7.2.6	Stress und positives Denken	166
7.2.7	Sucht, die das Alter verdirbt	170
7.2.8	Wohlgefühl und Lebensqualität	172
7.2.9	Zeit: Vergangenheit und Erinnerungen	177
	Weiterführende Literatur	180
<b>8</b>	<b>Die Werte der Arbeit – auch im Ruhestand?</b>	183
8.1	Warum eine Aufgabe im Ruhestand so wichtig ist	184
8.2	Aufgaben im Ruhestand – ein weites Feld an Möglichkeiten	192
	Weiterführende Literatur	205
<b>9</b>	<b>Soziale Kontakte und Begegnungen gestalten</b>	209
9.1	Die Chance der Begegnung	210
9.2	Die Vielfalt der Menschen als Bereicherung erleben	217
9.3	Liebe und Familie im Fokus	219
9.4	Die Rolle von Freundschaften, Bekannten und Nachbarschaft im Ruhestand	229
9.5	Wenn Generationen aufeinander zugehen: Im Älterwerden die Jugend entdecken	231
9.6	Gelassenheit im Umgang mit anderen	235
	Weiterführende Literatur	239

<b>10</b>	<b>Einschränkungen und Verluste als Teil des Lebens begreifen</b>	243
10.1	Sich im Alter weiterentwickeln – trotz Einschränkungen, Krankheit und Verlusten	244
10.2	Autonomie und Hilfsbedürftigkeit	250
10.3	Arbeit an der Vergangenheit	254
10.4	Endlichkeit: Sterben und Trauer	255
10.5	Psychische Widerstandskraft rechtzeitig für das Alter stärken	260
	Weiterführende Literatur	264
<b>11</b>	<b>Schluss: Den Ruhestand als Chance begreifen und gestalten</b>	267

# Über die Autorin

**Sabine Schröder-Kunz**, 1964 geboren, verbindet ihr Wissen als Diplom-Gerontologin und Diplom-Betriebswirtin in ihrem Ansatz zum guten Leben, Arbeiten und Älterwerden. In ihren Ruhestand-Coachings unterstützt sie Menschen, den Ruhestand als eine erfüllende und aktive Lebensphase zu gestalten. Dabei ist ihr bereits der Übergang in die nachberufliche Zeit wichtig. Sie begleitet ältere Berufstätige in ihrer individuellen Vorbereitung auf die nachberufliche Zeit. Ebenso berät sie Arbeitgeber in Fragen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur mit Blick auf Ältere.

In ihren Überlegungen zum Alter sieht die Gerontologin den Ruhestand und die Resilienz als Chancen für Wachstum und eine aktive Lebensgestaltung. Die Betonung von Würde, Respekt und Teilhabe älterer Menschen spiegelt sich in ihrem Ansatz, eine Brücke zu bauen zwischen gerontologischem Wissen und der individuellen Lebenswelt der Menschen. Als zentral sieht sie dabei das Verständnis an, dass Alter ein natürlicher Prozess ist. Für sie steht außer Zweifel, dass der Umgang mit dem Alter an Bedeutung gewinnen wird – für jeden Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft insgesamt.

Weitere Veröffentlichungen von Sabine Schröder-Kunz im Springer-Verlag: Generationen (gut) führen – Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen (2019); Gutes Leben und Arbeiten in der zweiten Lebenshälfte – Frühzeitig den Weg zum Älterwerden gestalten (2019); Älterwerden in Krisenzeiten – Chancen nutzen, Risiken vermeiden (2020). Kontakt: Sabine Schröder-Kunz; Diplom-Betriebswirtin; Diplom-Gerontologin; [info@demografie-und-gerontologie.com](mailto:info@demografie-und-gerontologie.com)



# 1

## Einleitung

Viele Fragen beschäftigen uns, wenn wir den eigenen Ruhestand ins Auge fassen. Was erwartet mich? Was werde ich mit meiner Zeit anfangen? Welchen Aufgaben werde ich mich zuwenden? Wie werde ich mit den Menschen um mich herum auskommen? Die Antworten können ganz unterschiedlich, ganz individuell ausfallen. Jeder aber wird den Wunsch haben, diese Zeit sinnvoll zu gestalten.

### **Ruhestand – so lange wie noch nie!**

Der Ruhestand dauert für viele Menschen inzwischen länger, als das in früheren Zeiten der Fall war. Das ist aber nicht alles: Inzwischen hält er auch andere Herausforderungen bereit. Nicht nur die Lebenserwartung, auch die Welt hat sich verändert. In den nächsten zehn Jahren werden die sogenannten Babyboomer in den Ruhestand gehen, ein Teil ist es bereits. Oft bei guter Gesundheit, haben sie noch viel Zeit vor sich. Neue Türen öffnen sich. Sie können das Leben genießen, endlich Dinge tun, für die sie bisher nicht ausreichend Gelegenheiten hatten, sich ganz Verschiedenes vornehmen.

Sie werden aber auch eine Lücke in der Arbeitswelt hinterlassen, die sich nicht so einfach schließen lässt. Zugleich wird es immer mehr Menschen geben, die aufgrund ihres hohen Alters auf Hilfe angewiesen sind. Wer wird ihnen helfen? Die Jungen, die sowieso kaum wissen, wie sie die ganze Arbeit anpacken sollen? Oder sind die Menschen, die inzwischen mehr Freizeit haben und noch aktiv sind, jetzt mehr gefordert als je zuvor?

### **Die lang ersehnte Freiheit**

Für viele Menschen bedeutet Ruhestand die lang ersehnte Freiheit. Die Zwänge des Arbeitslebens entfallen: die oft ja als einschränkend empfundene zeitlichen Vorgaben, die langen Stunden am Arbeitsplatz, die Tätigkeiten, die vorgegeben werden, die Kontrollen, die Termine, der Stress, wenn die Arbeit überhandnimmt ... Damit ist es nun vorbei. Endlich Zeit und Ruhe, das zu tun, was ich möchte. Endlich ausreichend Raum, den Dingen nachzugehen, die mich interessieren, die ich mir vornehme, und das in meinem Rhythmus, nach meinem Gutdünken, ja ganz nach Lust und Laune.

Ist es dann so weit, erweist sich das als gar nicht so einfach. Zunächst mag es wie Urlaub erscheinen, bald aber wird klar, dass diese Freiheit angepackt, gestaltet werden will. Richtig, das zeitliche Korsett des Arbeitslebens entfällt, aber der Tag will dennoch strukturiert werden. Wie, das muss nun die Ruheständlerin, der Ruheständler selbst entscheiden. Ihnen selbst fällt damit die Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung zu. Und das umfasst mehr als nur das eigene Privatleben. Auch im Ruhestand sind wir Teil der Gesellschaft, in der wir leben. Das aber bedeutet, dass wir sie auch jetzt noch mitgestalten können, ja sollen.

### **Veränderung, Veränderung!**

Die Welt um uns herum verändert sich in schnellem Tempo. Von dem, was wir in unserer Jugend kennengelernt haben, ist nur noch wenig geblieben. Technische Neuerungen, nie da gewesene medizinische Möglichkeiten, die Fülle der Supermärkte, das geballte Medienangebot ... Das Arbeitsleben hat sich verändert und tut es immer mehr, fast so schnell wie die Mode. Im Zusammenhang mit den Krisen, die wir in den letzten Jahren erlebt haben und in denen wir uns immer noch befinden, wird von einer Zeitenwende gesprochen. Was die Zukunft bringen wird, scheint noch unsicherer, als es früher war.

Wir werden uns, wenn wir in dieser Welt mitkommen, wenn wir uns in ihr wohlfühlen wollen, ein Stück weit mit verändern müssen, trotz der Kontinuität, die wir an vielen Stellen in uns haben. Auch im Ruhestand sind wir von dem Wandel betroffen, von den großen und den vielen kleinen Änderungen. Vielleicht sind wir es anders als noch während des Arbeitslebens, vielleicht tritt uns das eine oder andere nicht mehr so unmittelbar gegenüber. Aber unser Leben wird davon beeinflusst sein.

### **Ruhestand und Älterwerden gehören zusammen**

Der Ruhestand wird also, salopp formuliert, auch nicht mehr das sein, was er einmal war. Sich auf ihn vorzubereiten ist daher wichtiger denn je. Die

Babyboomer-Generation ist oftmals von Arbeit und Leistungsdenken geprägt. Das wird sie nicht ablegen, wenn sie frisch in die Rente startet. Sich aufs Altenteil zu setzen, ist also nicht nur nicht drin, sondern wahrscheinlich bei den meisten gar nicht gewünscht – zumindest nicht im Sinne von deutlich reduzierter Aktivität und begrenzter sozialer Kontakte. Zugleich aber fällt vieles, was an beruflichen Strukturen bisher Halt gegeben hat, weg – eine neue Lebensbalance zu finden ist gerade dann wichtig, wenn die Arbeit bislang an erster Stelle gestanden hat. All die hier angedeuteten Anforderungen und dieses weite Feld an Möglichkeiten sinnvoll zu verbinden – das ist die Aufgabe, vor die der „drohende“ Ruhestand einen stellt.

Es kommt aber noch dicker: Beim Schritt aus dem Berufsleben ins Dasein einer Rentnerin oder eines Rentners wird es nicht bleiben. Zehn, zwanzig, dreißig Jahre Ruhestand oder mehr – da ist viel Zeit für Veränderungen. Wir sind nicht plötzlich alt, wenn wir aus dem Beruf ausscheiden. Älter sind wir schon immer geworden und werden es auch weiterhin. Das lässt sich nicht berechnen, wenn wir unseren Ruhestand planen, und doch sollten wir das Alter ins Auge fassen, wenn wir danach fragen, wie wir unser weiteres Leben gestalten wollen. Wenn wir in Rente sind, können wir die persönlichen Veränderungen besser berücksichtigen, zumindest aber einen Raum schaffen, der offen genug für sie ist.

Die Chancen, die sich im und mit dem Ruhestand bieten, sind, um es vorwegzunehmen, individuell zu betrachten. Bedürfnisse, Werte, Fähigkeiten und Möglichkeiten – auch die finanziellen – können ganz unterschiedlich sein. „Chance“ reicht dabei weiter als das persönliche Wohllleben, als Annehmlichkeiten im Alter – so wichtig diese auch sind. Wir müssen das eigene Leben nach dem Erwerbsleben gestalten, es findet aber nicht isoliert statt. Wir leben weiter in dieser unserer Gesellschaft. Auch daraus ergeben sich Anforderungen an das Rentnerdasein.

Als Gerontologin beschäftige ich mich in diesem Buch mit dem Ruhestand aus gerontologischer Sicht und werfe einen Blick auf die „neuen“ Alten, die da in den Ruhestand gehen, die länger und gesünder als je zuvor leben und gleichzeitig größeren Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten gegenüberstehen als noch ihre eigenen Eltern. Der Ruhestand muss heute im gesellschaftlichen Kontext gesehen werden. Ich möchte zeigen, dass das Alter eine eigene, ganz wichtige Lebensphase ist, nicht irgendein „Rest“, sondern Aufgabe und Chance zugleich. Ich möchte zeigen, dass Arbeit – in einem weiten Sinne verstanden – nicht einfach wegfällt mit dem Übergang in den Ruhestand, sondern als wichtige Lebenssäule weiterhin von Bedeutung ist – mit all den sinnvollen Modifikationen, die der neue Kontext mit sich bringt.

Auseinandersetzen sollten wir uns mit all dem aber schon vor dem Tag, an dem wir uns aus dem Berufs- und Erwerbsleben verabschieden. Warum das so ist, wie dies gelingen kann und was es hierbei zu beachten gilt, damit werde ich mich auf den folgenden Seiten befassen. Denn eines ist sicher: Ruhestand gelingt nur dann wirklich als erfüllte Lebensphase, wenn er als Chance begriffen wird.

### **Ein Buch für Jung und Alt**

Dieses Buch ist sowohl für Ruheständler als auch für Berufstätige gedacht, die den Ruhestand vor Augen haben. Sie finden hier einige auf Erfahrung basierende Überlegungen zu dieser Lebensphase, zu den Herausforderungen und den Potenzialen, zum Übergang in den Ruhestand und zu sinnvollen Vorbereitungen. Aber auch für Unternehmen und Institutionen, die eine mitarbeiterorientierte Kultur anstreben und mit den zukünftigen Ruheständlern verantwortlich umgehen möchten, bietet es einige Einsichten – nicht zuletzt für jene, die im Rahmen des Fachkräftemangels die Älteren halten oder wiedergewinnen möchten. Im Arbeitsleben wird es zunehmend darum gehen, die Älteren bis zum Schluss gesund, motiviert und kompetent in die Teams zu integrieren. Aber auch ganz allgemein können jüngere Berufstätige Interesse an den Ausführungen in diesem Buch haben, um die ältere Mitarbeitergeneration zu verstehen und konstruktiv mit ihr zusammenzuarbeiten. Dabei müssen Sie dieses Buch nicht von der ersten bis zur letzten Seite durchlesen. Sie können sich gezielt die Punkte aussuchen, die Sie interessieren und mit denen Sie sich näher beschäftigen wollen. Die Kapitel und Abschnitte sind weitgehend so konzipiert, dass sie sich unabhängig voneinander lesen lassen.

Zunächst wird daher das späte Berufsleben betrachtet. Dabei geht es nicht nur um Sinn und Fähigkeiten bis zum letzten Arbeitstag, sondern auch um die Frage, wie die Älteren ihr Erfahrungswissen mit Freude weitergeben und dabei selbst nicht aufhören zu lernen. Der Abschied und das Loslassen vom Job werden in den Blick genommen. Die Veränderungen infolge des technischen und gesellschaftlichen Wandels, aber auch die durch die eigene Lebensphase und der bevorstehende Übertritt in den Ruhestand werfen gesellschaftlich wie für den Einzelnen einige Fragen auf. Angesichts der individuellen Vielfalt kann es keine pauschalen Lösungen geben. Das ist gut so, aber eben auch anspruchsvoll. Um unserer Verantwortung gerecht zu werden, müssen wir sie als etwas verstehen, das sich grundsätzlich aus zwei Aspekten zusammensetzt: aus Selbstverantwortung und aus Mitverantwortung.

Im nächsten Schritt geht es um die Planung des Ruhestands. Neben den gesellschaftlichen Entwicklungen finden sich erste Gedanken rund um die zukünftige Ruhe und Unruhe. Die vielen Facetten des Neuen, das da mit dem Ruhestand kommt, werden uns nicht nur begeistern, sondern auch immer wieder dazu aufrufen, gut zu überlegen, wie wir unsere neu gewonnene Freiheit gestalten wollen. Dabei stellen sich ganz grundlegende Sinnfragen: Was war? Was ist? Was kommt? Aufgrund der vielen Gestaltungsmöglichkeiten ist die Planung der Lebensphase „Ruhestand“ wichtiger als je zuvor.

Im weiteren Verlauf des Buches sind wir im Ruhestand angekommen und können nun endgültig ausprobieren und gestalten: Was wollen wir für unseren Körper tun? Was für unseren Kopf, der bei den meisten Ruheständlern nicht mehr so gefordert wird wie noch im Berufsleben. Da gilt es aktiv zu bleiben und für unsere körperliche und geistige Fitness etwas zu tun, das zu uns passt. Die beruflichen Aufgaben fallen weg; das ist zunächst befreiend, jetzt aber müssen wir uns selbst neue Aufgaben setzen, um die Verluste, die wir beim Abschied vom Berufsleben erfahren, zu kompensieren. Mit einer solchen Wahl und den sich daraus ergebenden Tätigkeiten sind viele Werte verbunden; sie gilt es sich bewusst zu machen. Schließlich wird es im Ruhestand ganz entscheidend auch um unsere sozialen Kontakte gehen, in denen wir Wohlbefinden erleben wollen. Begegnungen können jetzt mit neuer Qualität gestaltet werden. Dabei sollten Rentner nicht unter sich bleiben, sondern gerade auch den Kontakt zu den jüngeren Generationen pflegen. Beide müssen in einer älter werdenden Gesellschaft verstärkt aufeinander zugehen.

Soll Ruhestand als Chance begriffen werden, müssen wir uns die Besonderheiten der späten Lebensphase bewusst machen. Nach ersten aktiven Ruhestandsjahren werden wir zunehmend mit Einschränkungen und Verlusten konfrontiert sein. Das Ältersein nur als Abbau und Niedergang anzusehen, wäre freilich falsch. Es bietet viele Chancen, die wir uns bewusst machen sollten. Sie reichen von neuen Entdeckungen und bewusstem (Er-)Leben bis hin zur Akzeptanz unserer eigenen Endlichkeit und der umfassenden Bereitschaft, ja Fähigkeit, Frieden zu schließen. So gesehen ist die späte auch gerade eine wichtige, ja zentrale Lebensphase. Sehen wir sie uns daher etwas genauer an!



# 2

## Sinn und Fähigkeiten bis zum letzten Arbeitstag erleben

Das Wort Sinn ist in aller Munde. Überall wird nach ihm gesucht, immer wieder nach ihm gefragt, und stets wird unterstellt, es müsse einen geben. Als wäre das nicht mühselig genug, wird nun auch noch nach einem Sinn bis zum letzten Arbeitstag verlangt. Wie soll und kann das aber gelingen? Was ist überhaupt Sinn? Bleibt er nicht gleich, sondern verändert sich im Laufe des Lebens?

Wenn wir schlüssige Antworten auf unsere Fragen bekommen, macht das Sinn. Wenn wir das Gefühl haben, das Richtige zu tun, wenn unsere Fähigkeiten genutzt werden, für uns selbst oder auch für andere – das alles kann Sinn ergeben. Die Frage nach dem Sinn ist wichtig. Dabei darf sie aber nicht mit der Suche nach dem Glück verwechselt werden. Beginnen wir vielleicht damit zu behaupten, dass das Leben insgesamt Sinn macht, dass alles irgendwie miteinander zusammenhängt, auch wenn das im Einzelnen und schon gar nicht in der entsprechenden Situation immer so gesehen wird. Betrachtet man die Natur, bekommt man vielleicht am ehesten einen Blick in oder ein Gefühl für einen sinnvollen Gesamtzusammenhang.

Einen solchen umfassenden Sinn sollten wir aber auch bei der Gestaltung unseres eigenen Lebens und Arbeitens im Auge haben. Soll Arbeit nicht Mühsal und Plackerei oder monoton sein, müssen wir einen Sinn in ihr sehen, muss sie sinnvoll sein. Nur so gelingt ein Verhältnis, das über reine Äußerlichkeiten hinausgeht. Sinn braucht es aber auch, um gesund in den Ruhestand zu gehen und im Idealfall dann, im neuen Lebensabschnitt, einen positiven Rückblick auf das eigene Leben und Arbeiten zu finden. Zugleich kann unsere Arbeit aber auch für die wichtig und sinnvoll sein, die

uns nachfolgen oder die weiterhin an unserem bisherigen Arbeitsplatz wirken. Haben wir das verstanden (und möglichst auch erfahren), hilft uns das bis zum Schluss, etwas zu hinterlassen (vgl. Generativität Abschn. 3.1), das für andere hilfreich sein kann. Es gibt also viele gute Gründe, sich mit dem Thema Sinn bis zum letzten Arbeitstag zu beschäftigen und sich nicht zu früh von ihm zu verabschieden.

Meist ist der Übergang in den Ruhestand ein fixes Datum. Oft kann der Zeitpunkt aber auch beeinflusst werden. Kap. 4 werden Sie Impulse dazu erhalten, wie Sie das Ausscheiden aus dem Berufsleben sinnvoll gestalten können. Das beinhaltet auch, bis zum letzten Arbeitstag den Sinn der Arbeit zu wahren. Dieser zeigt sich nicht zuletzt darin, das eigene Erfahrungswissen an die nachfolgende Generation weiterzugeben. Es stellen sich Fragen zu den eigenen Fähigkeiten im Arbeitsleben. Fassen wir sie auch im späten Berufsleben ins Auge, gelingt es uns eher, unserer Verantwortung gerecht zu werden.

## 2.1 Die Entscheidung: Wann geh ich raus?

Wissen Sie eigentlich schon, wann Sie in den Ruhestand gehen und haben Sie sich schon längst entschieden? Was sind die Beweggründe? Und treffen Wunsch und Realität aufeinander?

Sich mit diesen Fragen einmal zu beschäftigen, kann sowohl im Vorfeld als auch rückwirkend hilfreich sein. Man sollte das möglichst unaufgeregt tun. Der Übergang vom Arbeitsleben in die Rente markiert sicherlich ein wichtiges Ereignis im Leben, aber ruhig Blut, es ist wahrscheinlich nicht so, dass man gleich auf einen anderen Stern gebeamt wird. Den Kopf in den Sand zu stecken, hilft ebenso wenig wie Scheuklappen aufzusetzen.

Wann will und kann ich in Rente gehen? Das ist eine Frage, die sich viele Berufstätige immer wieder stellen. Dabei gibt es vieles zu berücksichtigen. Wie so oft gibt es auch hierauf nicht die eine Antwort, da die Gruppe der Berufstätigen keine homogene Gruppe ist. Manche können sich mit 70 noch immer kein Leben ohne Arbeit vorstellen, andere wieder haben bereits mit Anfang 50 den Wunsch, dass der Ruhestand am besten gleich morgen beginnt. Trotzdem orientieren sich die meisten bei der Beantwortung der Frage an der Regelaltersgrenze. Diese Grenze liegt bisher im Alter zwischen 65 und 67 Jahren.

Männer möchten öfters als Frauen länger arbeiten, aber auch Menschen mit einer höheren Bildung. Ist der Job körperlich belastend, wollen die Betroffenen meist lieber früher, als es die Regelaltersgrenze vorsieht, in die

Rente gehen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Geld. Welche finanziellen Einbußen habe ich, wenn ich früher in Rente gehe? Kann und will ich das hinnehmen und welche Konsequenzen hat das für mich möglicherweise? Auch die Gesundheit spielt eine Rolle: Körperliche und psychische Beeinträchtigungen führen oftmals dazu, dass die Arbeit als belastend wahrgenommen wird. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass solche Beeinträchtigungen auch gerade durch die Arbeit entstehen. Ein weiterer Grund sind mögliche Aufgaben, die im Privatleben auf einen warten. Dazu gehört beispielsweise der Wunsch, die eigenen Kinder mehr zu unterstützen und auf die Enkel aufzupassen, oder auch die Fürsorge um hochbetagte Eltern, die zunehmend auf Hilfe angewiesen sind. Aber auch Berufstätige, die im Bekanntenkreis oder durch die eigenen Eltern erfahren haben, wie teilweise direkt nach dem Ruhestand schwere Erkrankungen bis hin zum Versterben auftreten, haben oftmals die Vorstellung, dass ihnen nur noch wenig Zeit bleibt. Sie wollen diese entsprechend für ihre noch offenen Wünsche und Planungen nutzen und daher lieber früher in den Ruhestand gehen.

Oftmals ist es auch nur so ein vages Gefühl, das im Laufe des späten Berufslebens darauf hindeutet, dass wir mehr und mehr am frühzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben interessiert sind: Man stellt an sich selbst fest, dass man sich an unangenehmen Themen weniger verausgaben will. Zum Beispiel wenn man sich immer weniger über langfristig bestehende strukturelle Probleme ärgern will, oder wenn das Thema Karriere gänzlich aus dem Blickwinkel verschwindet, ob nun aus eigener Orientierung heraus oder auch, weil seitens der Firma keine Wege mehr aufgezeigt werden. Ein weiteres wichtiges Zeichen, das auf die Priorisierung eines früheren Berufsausstiegs hinweist, ist, wenn Veränderungen im Unternehmen oder am Arbeitsplatz negativ betrachtet werden. „Das muss ich mir jetzt nicht mehr antun“, ist eine typische, oft zu hörende Aussage. Dass es zu solch einer ablehnenden Haltung kommt, hat oftmals verschiedene Gründe, die in der Person selbst, aber auch in den äußeren Rahmenbedingungen oder in der Beziehung mit den Vorgesetzten zu suchen sind.

Berufstätige sollten daher schon früh ihre Motivation für das Berufsleben in den Blick nehmen. Aber auch Führungskräfte sind hier gefordert. Bewegen sich die Mitarbeiter in ihrem Lebensglück fast nur noch von Urlaub zu Urlaub? Ist da noch Freude und Lust auf die Arbeit, wenn sie nach der freien Zeit wieder in den Betrieb zurückkommen? Was sind die Hintergründe für die Motivation? Und wie kann an ihr gearbeitet werden? Es braucht eine differenzierte Betrachtung der Lebenssituation durch Selbstreflexion, und oft sind auch Beratungen hilfreich.

Prinzipiell gilt, dass ein Übergang in den Ruhestand von hundert auf null eher negativ ist. Er sollte eher fließend sein. Übergänge, die ein langsames Ausscheiden aus dem Berufsleben ermöglichen, sind sowohl gesünder als auch zufriedenstellender. Beispielsweise eine Verringerung der Arbeitszeit; dabei können neue Aufgaben sowohl innerhalb als auch außerhalb des Berufslebens gefunden werden. Viele ältere Berufstätige können sich auch vorstellen, als Mentoren für Nachwuchskräfte zu wirken. Andere möchten in ihrer Freizeit ein Ehrenamt aufnehmen. Wichtig ist es, sich immer wieder zu fragen, was einem ohne den Job fehlen würde (Vgl. Abschn. 5.4 „Gewinne und Verluste“).

Anerkennung und positive Glücksgefühle bis hin zu den sozialen Kontakten gehören zu den wesentlichen Verlusten, von denen Neu-Rentner nach dem Berufsleben berichten. Wie viele Menschen oftmals feststellen, ist es nicht so einfach, Ersatz zu schaffen – gerade dann, wenn man engagiert gearbeitet hat. Das Leben ohne Arbeit neu zu gestalten, fällt nicht immer leicht. Oftmals ist direkt nach dem Eintritt in den Ruhestand der Enthusiasmus groß; man setzt Ideen um und genießt die neuen Freiheiten. Doch mit der Zeit erweisen sich der Alltag und dessen Realität als eine Routine, die nicht genügend Herausforderungen bereithält oder die geistige Betätigung nicht ausreichend fordert. Wenn Aufgaben oder die sozialen Kontakte, die man im Beruf pflegte, wegfallen, kann sich das negativ auswirken und ein Gefühl von Mangel verursachen.

Fakt ist, dass der demografische Wandel in vielen Ländern zu politischen Maßnahmen geführt hat, die einen vorgezogenen Ruhestand einschränken oder verhindern. Die damit oftmals nicht beachteten Wünsche von Berufstätigen sind Signale für die Organisationen und zeigen die Herausforderungen, die noch zu bewältigen sind. Der Umgang mit dem weiteren demografischen Wandel folgt bisher zu schleppend. Wichtige Grundlage kann es sein, dass Führungskräfte ihre Teams im Blick behalten. Sie sollten nicht nur das errechnete Renteneintrittsalter im Auge haben, sondern auch die Gesundheit, Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter. Aber auch Beschäftigte können diese Aspekte betrachten und frühzeitig mit ihren Vorgesetzten ins Gespräch kommen. Gemeinsam sollten Lösungen entwickelt werden, was nun zu tun ist, um früher aus dem Arbeitsleben auszusteigen – oder eben auch länger zu bleiben. Laut den Ergebnissen einer Umfrage des Marktforschungsinstituts Civey im Auftrag des Demographie Netzwerks e. V. (ddn) im Jahr 2021 unter 2500 Erwerbstätigen wäre es den Befragten zufolge hilfreich, „weniger körperliche Belastung und weniger Stress“ (40 %) zu haben; positiv wäre auch, „mehr Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit“ (34 %) und „mehr Gehalt“ (33 %) zu haben. Aber auch die Wertschätzung

durch Vorgesetzte spielt eine wichtige Rolle: Knapp ein Viertel der Erwerbstätigen würde länger arbeiten, wenn es mehr Lob und Anerkennung gäbe.

Unternehmen und Führungskräfte sind somit gefordert, immer wieder die individuellen Lebenssituationen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu betrachten und zu überprüfen, ob die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz und im Unternehmen noch passen. Auch die Begleitung älterer Mitarbeiter in den Ruhestand kann eine Herausforderung sein, die von Führungskräften mit Empathie bewältigt werden muss. Unternehmen und Institutionen sollten daher Workshops zum Thema Ruhestand anbieten, um langjährige Mitarbeiter verantwortungsvoll zu unterstützen. Das wäre übrigens eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die auch auf jüngere Mitarbeiter attraktiv wirken würde.

### Denkanstoß

Wann möchten Sie in den Ruhestand? Und welche Kriterien spielen dabei eine Rolle?

Was müsste geschehen, damit Sie bis zum letzten Arbeitstag gesund und motiviert arbeiten? Was können Sie selbst dafür tun, was benötigen Sie von außen, zum Beispiel von ihrem Chef, dem Team oder dem Unternehmen? Und klaffen Ihr Wunsch nach dem Eintritt in den Ruhestand und die Möglichkeit auseinander? Dann ist es umso wichtiger, die verschiedenen Aspekte rund um ihre Situation genauer anzuschauen. Vielleicht möchten Sie sich ein Blatt Papier nehmen und ihre Gedanken niederschreiben und sortieren. An welchen Stellenschrauben können Sie drehen? Wer könnte Ihnen beim Sortieren helfen?

## 2.2 Sinn bis zum letzten Arbeitstag

*„Sinn kann nicht gegeben werden, sondern muss gefunden werden.“*

V. Frankl 1997, österreichischer Psychiater und Neurologe

### Denkanstoß

Bevor Sie weiterlesen und mehr über das Thema Sinn erfahren: Was würden Sie spontan sagen, was für Sie in den letzten Berufsjahren Sinn ergibt?

### Sinn auch in den kleinen Dingen

Es ist wichtig, nach dem Sinn zu fragen. Gleichwohl wäre es aber zu viel verlangt, hinter allem Sinn entdecken zu wollen und zu glauben, dass der Alltag von morgens bis abends vor Erfüllung strotzen muss. Überhaupt hängt die ganze Sinnfrage mit unseren Erwartungen zusammen. Sind sie zu hoch,

werden wir zwangsläufig enttäuscht. Wer bei jeder Sache einen Sinn voraussetzen muss, um sich mit ihr arrangieren, um sinnvoll mit ihr umgehen zu können, dürfte schnell unzufrieden sein. Dennoch, die Sinnfrage macht Sinn.

Sinn kann schon in den ganz kleinen Momenten des Lebens und Arbeitens erfahren werden: Er zeigt sich in einem guten Gespräch, einem freundlichen „Guten Morgen“, einer schönen Naturbeobachtung, im schwitzenden Körper beim Sport, in einer wohltuenden Pause, einer schönen Musik, der wir lauschen, einer schlüssigen Präsentation, der wir beiwohnen. Wenn wir etwas Gutes oder Schönes erleben, kann das für uns Sinn ergeben. Wir sollten uns daher die vielen kleinen sinnhaften Momente in unserem Leben und Arbeiten wieder verstärkt bewusst machen. Dadurch bringen wir Dankbarkeit, Zufriedenheit und schließlich auch Widerstandsfähigkeit (siehe Abschn. 10.5) in unser Leben. Denn es sind gerade auch die kleinen Kraftquellen, die uns stark machen.

### **Denkanstoß**

Welche kleinen Momente des Sinns erfahren Sie in Ihrem Berufsleben? Welche in Ihrem Privatleben? Können die Sinnmomente dort zu einem Ausgleich für weniger Sinn in Ihrem Berufsleben werden? Auf was können und wollen Sie zukünftig vermehrt achten?

### **Sinn im Erfahrungswissen**

Sinn können wir in unserem Tun und Arbeiten finden, indem wir etwas (er-)schaffen. Ob es ein schönes Produkt, eine gelungene Präsentation oder eine Hilfestellung ist, die wir einem Kollegen gegeben haben – es gibt viele Möglichkeiten. Vielleicht erfahren wir dadurch Anerkennung oder auch Dank. Der Sinn muss nicht unbedingt in dem liegen, was wir erschaffen, herstellen, hervorbringen und dann vor uns haben. Wichtig ist zu verstehen, dass der Sinn nicht nur im Endprodukt liegt, sondern auch im Schaffensprozess selbst. Wir müssen den Sinn in der Tätigkeit erkennen und darin finden, anstatt ihn nur im fertigen Ergebnis zu suchen.

So wird ja auch das Bedürfnis, das eigene Erfahrungswissen weiterzugeben mit zunehmendem Alter und zunehmender Erfahrung immer wichtiger. Unternehmen und Führungskräfte sind daher immer mehr gefordert, ihre älteren Mitarbeiter dadurch zu motivieren, dass sie deren Erfahrung nutzen und abfragen. Hier zeigt sich ein spezifischer Sinn des späten Berufslebens, der nun tatsächlich bis zum letzten Arbeitstag reicht, ja noch darüber hinausreichen kann. Insofern kann und muss ein negatives Altersbild korri-

giert und differenziert betrachtet werden. Mehr zu Sinn durch Wissensweitergabe finden Sie in Kap. 3.

### Denkanstoß

Das haben Berufstätige 55plus in meinem Workshop „Guter Übergang in den Ruhestand“ auf die Frage, woraus sich für sie Sinn ergibt, genannt:

- Wenn ich meine Erfahrungen weitergeben kann.
- Wenn ich Wertschätzung für meine Arbeit erfahre.
- Wenn da das Gefühl ist, gebraucht zu werden.
- Wenn ich oder wir etwas bewegen können.
- Wenn ich Verantwortung tragen kann.
- Wenn ich die Kompetenz habe für das, was ich tue bzw. tun soll.
- Wenn ich körperlich und psychisch gesund bin und damit die Kraft habe, um die Aufgabe zu schaffen.
- Wenn ich meine Projekte gut an meine Nachfolger übergeben kann.

Was würden Sie ergänzen?

### Sinn – wenn auch erst auf den zweiten Blick

Sinn kann auch gegeben sein, obwohl wir in unserer Arbeit an manchen Stellen Mangel erfahren. So arbeiten wir ja nicht zuletzt deshalb, um Geld zu verdienen und unseren Lebensunterhalt zu sichern. Allerdings dürften wir dann nur schwer mit unserem Beruf, mit unserer Tätigkeit zufrieden sein. Ist die materielle Entlohnung der einzig gefühlte Sinn darin, seine Arbeitskraft in seinem Betrieb einzusetzen, bleiben zahlreiche Leerstellen bestehen. Das gilt umso mehr in einer Zeit, in der viele der menschlichen Grundbedürfnisse, die zum Erhalt des menschlichen Lebens erforderlich sind, ausreichend befriedigt werden und nicht mehr die ganze Aufmerksamkeit, die ganze (Arbeits-)Kraft beanspruchen. Automatisch rücken nun andere in den Vordergrund, so etwa das Bedürfnis nach Wertschätzung oder Selbstverwirklichung. Das sollten Unternehmen und Institutionen bei allen Beschäftigten, besonders aber auch bei den Älteren und ihren veränderten Wünschen im Blick haben. Wichtig ist das nicht nur für die Aufrechterhaltung oder Erhöhung der Produktivität, sondern bei älteren Beschäftigten auch gerade dafür, deren langjährige Mitarbeit zu würdigen, ihnen gegenüber Dankbarkeit auszudrücken und als Arbeitgeber Verantwortung zu übernehmen. Fehlt all das, kann ein so erlebter Mangel leicht zur Demotivation führen. Führungskräfte sollten daher mit ihren Mitarbeitern ins Gespräch kommen und gemeinsam überlegen, wie sich die Arbeitssituation sinnhaft gestalten lässt.

Wenn wir Tag für Tag, Stunde um Stunde etwas tun, dessen gefühlter Sinn nichts weiter als das Geldverdienen ist, sollten wir innehalten. Die Werte der Arbeit sind vielfältig und geraten manchmal aus dem Blickfeld. Überlegen Sie, was Ihnen Ihre Arbeit alles gibt: Ergeben sich für Sie daraus soziale Kontakte? Erleben Sie dabei immer wieder Freude im Miteinander? Erfahren Sie auch Vielfalt, lernen ganz unterschiedliche Menschen kennen, mit denen sie sonst nicht in Berührung kommen würden? Sind Sie am sogenannten Zahn der Zeit? Können Sie in Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten einsetzen, verbessern, erweitern? Und wenn ja, ist das nicht mit dem Gefühl verbunden, etwas gut zu machen – unabhängig davon, ob Sie Lob dafür erhalten oder nicht?

Es ist, wenn man im späten Arbeitsleben steht, gewiss auch sinnvoll, den Blick auf die Zeit nach dem Übergang in den Ruhestand zu wenden. Tun Sie im Beruf etwas für Ihr geistiges Training, das gerade im Älterwerden an Bedeutung gewinnt? Was gibt Ihnen Ihre Arbeit, das im Ruhestand vielleicht wegfällt? Und haben Sie jetzt bereits eine Vorstellung davon, was an die frei werdende Stelle treten, was in Ihrem neuen Leben für ähnliche oder gleichwertige Erfahrungen sorgen könnte?

Eine weitere Frage tut sich auf – nicht nur, aber doch auch im Blick auf den Ruhestand. Wie steht es mit den Dingen, die für uns nicht sinnvoll sind, die wir aber nicht ändern können? Für manche ist ja der Übergang in das Rentnerdasein etwas von außen Auferlegtes, bei dem nicht sie die Kontrolle ausüben. Das Finden von Sinn in den Aspekten unseres Lebens, die uns unveränderlich erscheinen, ist eine tiefe und persönliche Herausforderung, der wir uns alle in verschiedenen Phasen unseres Lebens stellen müssen. Anstatt unsere Energie darauf zu verschwenden, gegen das Unabänderliche anzukämpfen, können wir versuchen einen Weg der Akzeptanz und des Loslassens zu lernen. Das kann uns dann auch die Möglichkeit eröffnen, unsere Aufmerksamkeit auf das zu richten, was wir tatsächlich beeinflussen können. Ein Perspektivenwechsel erlaubt uns, scheinbar negative oder sinnlose Situationen in einem neuen Licht zu sehen. Was heute als Hindernis erscheint, könnte sich morgen als versteckte Lektion oder Gelegenheit zum Wachstum herausstellen. Die Weisheit der Stoiker sagt, dass unsere Macht in der Kontrolle unserer Reaktionen liegt, nicht in der Beherrschung äußerer Umstände. Durch die Praxis der Dankbarkeit können wir uns auf die positiven Aspekte unseres Lebens konzentrieren und ein tieferes Gefühl der Zufriedenheit finden. Dies hilft uns, auch in schwierigen Zeiten einen Sinn zu bewahren. Therapeuten und Berater können wertvolle Perspektiven und Strategien bieten, um mit den Herausforderungen des Lebens umzugehen. Letztlich ist die Suche nach Sinn ein höchst individueller Prozess. Was für

die eine Person funktioniert, mag für eine andere nicht zutreffen. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, unterschiedliche Ansätze zu entdecken und zu identifizieren, was einem selbst am stärksten entspricht und die meiste Unterstützung liefert.

In der Annahme des Unveränderlichen und der Fokussierung auf das, was wir beeinflussen können, finden wir nicht nur Frieden, sondern auch einen tieferen Sinn im Fluss des Lebens. Dieser Prozess erfordert Geduld, Offenheit und die Bereitschaft, sich den Herausforderungen mit einer Haltung der Akzeptanz und des Lernens zu stellen.

### **Sinn durch Verantwortung**

Sinn macht es auch, wenn ich bis zum letzten Arbeitstag auf mich achte und für mich selbst Verantwortung trage. Dazu gehört, dass ich mich um meine Gesundheit kümmere, meine Kompetenzen und meine Motivation im Blick habe. Da im Älterwerden das Bedürfnis nach guten und harmonischen sozialen Kontakten zunimmt, gewinnt der Umgang mit unseren Kollegen oder mit Führungskräften an Bedeutung. Sinn kann durch mitverantwortliches Handeln entstehen. Beziehungen, in denen wir uns auf andere einstellen und andere wiederum auf uns, können sehr befriedigend und erfüllend sein. Wie unsere sozialen Kontakte gelingen und was wir selbst dazu beitragen können, erfahren Sie in Kap. 9. Es ist ebenfalls wichtig zu bedenken, dass selbst die sinnvollste Arbeit nur dann wirklich wertvoll für uns ist, wenn sie uns nicht dauerhaft psychisch überfordert. Und auch die Suche selbst nach dem tieferen Sinn sollte uns nicht dazu treiben, uns ständig gehetzt zu fühlen oder das Gefühl zu haben, immer einen Schritt hinterher zu sein. Lesen Sie mehr hierzu unter „Verantwortung, die gut tut“ (Abschn. 2.4).

### **Sinn in den letzten Tagen des Berufslebens**

Der Zeitpunkt rückt näher: Wenige Monate und Tage bleiben nur noch bis zum Austritt aus dem Berufsleben. Jetzt sind die Gedanken und Gefühle zunehmend von Abschied und Neuanfang geprägt. Der Arbeitsplatz wird aufgeräumt, in Gesprächen geht es immer mehr darum, wann man denn geht, was man in seinem Ruhestand alles vorhat und ob man vielleicht dies oder jenes noch einmal erklären kann.

In diesen letzten Tagen des Berufslebens macht es für die meisten Menschen Sinn, aufzuräumen. Das gilt für den Arbeitsplatz, den man so lange eingenommen hat, aber auch für die eigenen Gedanken. Was gibt es noch zu sortieren? Was kann ich wegwerfen? Was verlasse ich? Wo erlebe ich Verluste? Wo Gewinne? Was kann und möchte ich hinterlassen? Wie das genau aussehen kann, erfahren Sie in Kap. 4.

Auch die Vorbereitung auf das nachberufliche Leben macht in den letzten Arbeitstagen Sinn. Am besten geschieht das aber nicht erst in den letzten Wochen oder Tagen, sondern schon einige Jahre vor dem Austritt. Es geht darum, sich selbst als Mensch zu betrachten, mit all seinen Erfahrungen im Privat- und Berufsleben und mit all den noch offenen Wünschen. Welche Fähigkeiten habe ich und was möchte ich zukünftig tun? Welche persönlichen Ressourcen stehen mir zur Verfügung und wie kann ich sie sinnvoll nutzen? Wie eine sinnvolle und verantwortliche Vorbereitung erfolgen kann, erfahren Sie in Kap. 5.

Gesundheit, Kompetenz und Motivation ist für die noch Berufstätigen wichtig. Frage ich in meinen Seminaren nach dem Sinn, wird oft als erste Antwort genannt: „Erfahrungswissen weitergeben.“ Ein Wissenstransfer braucht aber Zeit, die, wie immer wieder bemängelt wird, im schnelllebigen Berufsalltag mit seinen vielen Veränderungen oftmals nicht gegeben ist. Realisieren lässt sich die Wissensweitergabe am ehesten, wie es scheint, durch Patenschaften, Mentoren und Lerntandems. Dabei geht es nicht nur um fachliches Wissen. Auch Lebensweisheiten möchten die Seminarteilnehmer weitergeben. So erachten zum Beispiel Ältere oft die Ruhe in den jeweiligen Projekten ihres Berufslebens als wichtig. Es dürfen nicht zu viele auf einmal sein, was bedeutet, auch einmal ablehnen zu können. Hier sehen sie sich mit ihrer Erfahrung als kompetent an. Es geht also auch um eine menschliche Leitung und die Hilfe zur Selbsthilfe. (Vgl. Kap. 3).

### **Sinn im schleichenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben**

Schließlich erscheint ein schleichender Ausstieg vielen als sinnvoll, denn der Gedanke, bis zum letzten Tag Vollzeit (oder mehr) zu arbeiten und dann von heute auf morgen gar nicht mehr im Betrieb aktiv zu sein, führt oft zu Unsicherheit.

Ein schleichender Ausstieg aus dem Berufsleben, oft auch gleitender Ruhestand genannt, kann eine Win–Win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellen, die zahlreiche Vorteile in sich birgt. Dieser Ansatz ermöglicht es den Arbeitnehmern, einen sanfteren Übergang in den neuen Lebensabschnitt zu erleben. Statt einer abrupten Veränderung bietet der gleitende Ruhestand die Möglichkeit, sich allmählich an den veränderten Alltag und die damit einhergehende neue Identität abseits der gewohnten Berufstätigkeit zu gewöhnen. Es bedeutet weniger Stress und eine größere Chance, den bedeutenden Lebenswandel in den Ruhestand positiv zu gestalten.

Gleichzeitig profitieren Unternehmen vom Erhalt wertvoller Erfahrungen und des Wissens ihrer langjährigen Mitarbeiter. Indem diese erfahrenen

Kräfte schrittweise aus dem Arbeitsleben ausscheiden, haben sie die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen effektiv an die nächste Generation von Arbeitnehmern weiterzugeben. Dieser Prozess der Wissensweitergabe sichert nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, sondern schafft auch ein Umfeld des Lernens und der Weiterentwicklung.

Für die ausscheidenden Arbeitnehmer selbst bietet der gleitende Ruhestand eine nie dagewesene Flexibilität, die es ihnen ermöglicht, ihre Arbeitszeit und -belastung besser an ihre persönlichen Bedürfnisse und Wünsche anzupassen. Diese Flexibilität verbessert nicht nur ihre Lebensqualität durch mehr Freizeit für Hobbys, Familie und Freunde, sondern kann auch finanzielle Vorteile bieten. Indem sie weiterhin ein Einkommen erzielen, während sie bereits beginnen, ihre Altersvorsorge zu nutzen, können sie einen abrupten finanziellen Übergang in den Ruhestand vermeiden und so eine solidere finanzielle Basis für die kommenden Jahre schaffen.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Beitrag des gleitenden Ruhestands zur Reduzierung von Stress und psychischer Belastungen, indem er den Arbeitsdruck allmählich verringert und so einen gesünderen Arbeitsabschluss ermöglicht. Darüber hinaus vermittelt diese Art des Ausscheidens den Arbeitnehmern ein Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung ihrer jahrelangen Arbeit und ihres Engagements. Dies stärkt nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern fördert auch eine positive Unternehmenskultur.

Auf gesellschaftlicher Ebene kann der gleitende Ruhestand zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes beitragen, indem ältere Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben bleiben und so zum Abbau des Fachkräftemangels in bestimmten Branchen beitragen.

Es handelt sich also um eine facettenreiche Lösung, die nicht nur den individuellen Übergang in den Ruhestand erleichtert, sondern auch zur Sicherung und Weitergabe von Wissen im Unternehmen beiträgt, die Lebensqualität verbessert und gesellschaftliche Vorteile mit sich bringt. Es ist eine Strategie, die sowohl den Bedürfnissen der Arbeitnehmer als auch den Anforderungen der Unternehmen gerecht werden kann und somit einen wertvollen Beitrag für die gesamte Gesellschaft leistet.

Obwohl der schleichende Ausstieg aus dem Berufsleben viele Vorteile bietet, wird er aufgrund organisatorischer und finanzieller Herausforderungen, kultureller Normen, rechtlicher Einschränkungen sowie eines Mangels an Bewusstsein und Verständnis nicht so häufig angeboten. Diese Faktoren erschweren die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, die es älteren Arbeitnehmern ermöglichen würden, ihren Ruhestand schrittweise anzugehen. Trotz dieser Hindernisse erkennen jedoch immer mehr Unternehmen die Bedeutung eines sanften Übergangs in den Ruhestand und arbeiten daran,

Lösungen zu finden, die sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern zugutekommen.

### **Weitere Beispiele für Sinn-Erfahrungen**

Sinn können wir auch in Ruhemomenten finden. Jeder Mensch hat ein Ruhebedürfnis, und gerade in zunehmendem Alter wird es meist größer. Diesem Bedürfnis gerecht zu werden, ist wichtig. Das gibt uns zudem die Zeit, über unser Älterwerden und unser Dasein nachzudenken, und gestattet so, neuen Sinn zu erschließen. In seinem Leben immer wieder Ruhephasen einzulegen, ist daher hilfreich für die Sinnsuche, birgt aber auch selbst in sich Sinn. (Vgl. Abschn. 7.2.3).

Sinn macht es, im Berufsleben bis zuletzt offenzubleiben – gerade gegenüber den jungen Menschen. Sie treten unsere Nachfolge an, sie setzen unser berufliches Werk fort – in gewisser Weise müssen wir uns auf sie und sie sich auf uns verlassen. Unser Verhältnis zu ihnen bestimmt auch darüber, wie sinnvoll unsere letzten Monate, Wochen und Tage im Beruf sind und welchen Sinn unser Ausscheiden aus dem Beruf hat. Hat man beim Übergang in den Ruhestand das Gefühl, ein sinkendes Schiff zu verlassen, ist das nicht wirklich erfreulich, ebenso wenig natürlich, wenn man sich „über Bord geworfen“ fühlt. Offen zu sein heißt aber auch, die Welt als Ganzes wahrzunehmen und in ihr, so gut es geht, mitzuwirken. Durch diese Offenheit habe ich die Möglichkeit, auch noch im Älterwerden viel Neues zu entdecken und verschiedenste Kontakte zu pflegen. Mit meinem Erfahrungswissen kann ich Altes und Neues verbinden. Das kann sehr spannend werden.

Es ist vielleicht keine Kleinigkeit, darf aber auch nicht als Zumutung empfunden werden, wenn man sich aufgefordert sieht, Sinn bis zum letzten Arbeitstag zu finden. Denn das ist durchaus möglich, wie die vorangehenden Ausführungen gezeigt haben und die folgenden Abschnitte noch zeigen werden. Sinn finde ich, Sinn gebe ich aber auch, wenn ich meine Fähigkeiten lebe, wenn ich Wissen weitergebe und selbst neues Wissen erlange, wenn ich Verantwortung trage, wenn ich lerne, loszulassen und Abschied zu nehmen. In diesem sinnhaften Tun können das Älterwerden und der Ruhestand eine Chance für ein erfüllendes Leben der neuen Alten werden.

Sinnvoll kann übrigens auch sein, einmal nichts zu tun. Man muss es ja nicht übertreiben, aber vielleicht sollte am Ende des Berufslebens auch das einmal geübt werden. Inzwischen werden ja ganze Bücher über das Nichtstun geschrieben, immerhin ein wichtiges Thema in unserer Zeit, in der das Wort Stress häufig genutzt wird. Wer schon den nächsten Termin im Kopf hat oder mit den Füßen zappelt oder sich gar in Gedanken im eigenen Hamsterrad dreht, dem gelingt das Nichtstun offensichtlich nicht. Nein,

es geht um eine Kunst, die auch Achtsamkeit genannt wird. Produktivität, Gelassenheit und Energie, Kreativität, verbesserte Konzentration bis hin zu einem stabileren Immunsystem können die Folge sein. Nichtstun muss auch nicht leer sein; in meinem Seminar „Entspannung in den Alltag bringen – mit Natur und Sinneserfahrungen“ empfehle ich dieses Nichtstun in und mit der Natur.

### **Äußere Voraussetzungen**

Wie und wo auch immer wir Sinn finden und gestalten können, liegt allerdings nicht nur an uns. Sind die Rahmenbedingungen im Arbeitsleben so, dass wir uns mit unseren Möglichkeiten und Talenten nicht darin wiederfinden, dann ist es wohl nicht der richtige Weg, sich so wie eben beschrieben um Sinn zu bemühen, droht doch sonst, dass man sich letztlich etwas nur schönredet. Manchmal passen der Arbeitsplatz oder das Team einfach nicht zu uns. Und wenn wir die Möglichkeit haben, etwas zu ändern, dann sollten wir das auch tun.

Zunächst ist es entscheidend, die Kernursachen der Unzufriedenheit zu identifizieren. Sind die gefunden, kann in der offenen Kommunikation mit Vorgesetzten oder der Personalabteilung gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Möglicherweise eröffnen sich Chancen, die Aufgaben im Unternehmen so anzupassen, dass sie wieder mehr Freude und Zufriedenheit in den Arbeitsalltag bringen. Manchmal kann schon der Austausch mit vertrauten Kollegen oder Mentoren neue Perspektiven eröffnen und Trost spenden. Eine weitere Strategie ist zudem, sich persönlich weiterzuentwickeln, sei es durch Weiterbildungen oder das Erlernen neuer Fähigkeiten, die nicht nur beruflich, sondern auch persönlich bereichern können. Und vergessen werden darf bei all dem nicht, wie wichtig es ist, auch außerhalb des Berufslebens für Wohlbefinden zu sorgen, indem man Hobbys nachgeht oder Zeit mit seinen Liebsten verbringt.

Sollte sich trotz all dieser Bemühungen keine Verbesserung der Situation abzeichnen, kann es ratsam sein, über eine berufliche Veränderung nachzudenken. Dies könnte den Wechsel in eine andere Abteilung, den Übergang in ein neues Unternehmen oder sogar den vorzeitigen Ruhestand umfassen, sofern dies finanziell tragbar ist. Denken wir daran, dass es auch in den letzten Jahren vor der Rente nie zu spät ist, aktiv für die eigene Zufriedenheit und Gesundheit einzustehen.

Für einen Jobwechsel stehen aber nicht jedem die gleichen Chancen offen. Gerade ältere Berufstätige finden oftmals nur schwer Angebote für eine neue Arbeitsstelle oder müssten dafür große Unsicherheiten auf sich nehmen (z. B. Probezeit und Gefahr der Arbeitslosigkeit bei Kündigung).

Das führt oft dazu, dass sie dieses Risiko nur ungern eingehen. Umso wichtiger ist es, dass sich jede Organisation in der Verantwortung fühlt, sinnstiftende Arbeitsplätze zu schaffen und das Individuum dabei immer wieder in den Blick zu nehmen. Hier sind gerade Führungskräfte gefordert. Doch auch diese sollten in ihrer Verantwortung nicht überstrapaziert werden. Letztlich ist immer die Unternehmenskultur von Bedeutung. Eine Belegschaft, die sich wohlfühlt, ist besser in der Lage, Turbulenzen zu meistern. Daher sollten Unternehmen bereits in guten Zeiten Maßnahmen ergreifen, um eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu fördern, da diese mittel- bis langfristige Wirkung zeigen und die Teams in Krisenzeiten unterstützen können.

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Teil der Überlebens- und Zukunftsstrategie von Unternehmen, und sie sollte als vermeintlich weicher Faktor nicht vernachlässigt werden. Der individuelle Sinn im Berufsleben muss zwar immer wieder vom Einzelnen gesucht und gefunden werden, gelingen kann das aber nur, wenn die Führungskräfte und die Betriebskultur den erforderlichen Rahmen hierfür schaffen.

## **2.3 Unsere Fähigkeiten nutzen und zur Entfaltung bringen.**

Geht es darum, Sinn zu erschließen, so zielt dies auch auf unser Tun und Handeln – im späten Berufsleben, aber auch im Ruhestand. Das führt zu der Frage, wie die eigenen Fähigkeiten sinnvoll eingesetzt werden können. Doch was sind überhaupt meine Potenziale bzw. Fähigkeiten? Schöpfe ich sie bereits ausreichend aus? Welche Möglichkeiten habe ich noch? Haben sich meine Fähigkeiten vielleicht auch verändert? Was hat sich gerade durch mein Alter – oder besser meine Erfahrung – neu entwickelt?

Ist es nicht so, dass die Fähigkeiten, wie sie insbesondere im Berufsleben gefragt sind, mit zunehmendem Alter nachlassen? Ältere Berufstätige, so heißt es, können nicht mehr so zupacken wie früher, sind nicht mehr so kreativ, verhalten sich Innovationen gegenüber reserviert und bringen sie noch weniger auf den Weg. Dieses Bild scheint immer noch in vielen Köpfen vorherrschend. Zunehmend erhält es aber – glücklicher- und notwendigerweise – Risse. Keineswegs mehr wird pauschal eine geringere Leistungsfähigkeit unterstellt, wenngleich sehr wohl Veränderungen gesehen werden. Es werden gerade spezifische positive Fähigkeiten ausgemacht, die das Alter oder, besser gesagt, das späte Berufsleben auszeichnen sollen: eine größere, auch breite Erfahrung, eine hohe Arbeitsmoral, Disziplin, auch Unterneh-