

Eberhard G. Fehlau

30 Minuten

Erfolgsfaktor 50+

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Umschlag und Layout:

die imprimatur, Hainburg; Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-266-3

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Erfahrung und Reife als Erfolgsfaktor	9
Als BestAger immer noch fit	10
Jede(r) altert anders	11
Sich wandelnde Leistungspotenziale	19
Sich dem eigenen Alter stellen	24
2. Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit	27
Leistungsfähig bleiben	28
Gesundheit und Vitalität erhalten	33
Lebenslanges Lernen lohnt sich	36
Soziale Kompetenzen weiterentwickeln	40
3. Altersgerechte Arbeitsbedingungen einfordern	49
Altersgerechte Arbeitsgestaltung	50
Fairness und Kollegialität leben	57
Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren	60
4. Arbeit ist nicht alles	65
Nichts muss bleiben, wie es ist	65
Neue Perspektiven entwickeln	71
Älter werden – aber weiterhin aktiv bleiben	79

Fast Reader	87
Literatur und Internet-Portale	93
Der Autor	95
Register	96

Vorwort

Der demografische Wandel wird mittlerweile nicht nur für Unternehmen erfahrbar – auch Mitarbeiter* empfinden ihre Berufstätigkeit in fortgeschrittenem Alter als persönliche Herausforderung.

Die in diesem Zusammenhang am Arbeitsplatz aufkommenden Belastungen und Erwartungen lassen sich nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sie frühzeitig wahr- und auch ernst genommen werden.

Das Buch wendet sich deshalb in erster Linie an die Generation 50+. Dieser Altersgruppe soll es als Orientierungshilfe dienen, um die persönliche Arbeits- und Lebenssituation zu hinterfragen. Voraussetzung dafür ist die Anwendung und Umsetzung demografiebezogenen Know-hows im Rahmen eines zukunftsweisenden Selbstmanagements.

In diesem Sinne vermitteln die einzelnen Kapitel über einschlägiges Basiswissen hinaus auch Einblick in die aktuelle Diskussion um die Beschäftigungsfähigkeit einer immer älter werdenden Bevölkerung. Im Mittelpunkt stehen dabei konkrete Handlungsempfehlungen zum Erhalt der persönlichen Arbeitsfähigkeit sowie Hinweise für eine Gestaltung alters-

* Hinweis: Wenn in diesem Buch aus Gründen einer besseren Lesbarkeit lediglich die männliche Sprachform gewählt wurde, so sind selbstverständlich immer Männer und Frauen gemeint – und dies unabhängig von ihrem Alter!

gerechter Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus werden mit der Vorbereitung auf den Ruhestand wichtige Aspekte zur Neuausrichtung der persönlichen Lebensplanung thematisiert.

So paradox es erscheint: Die Vorstellung, bis 67 oder gar noch länger arbeiten zu müssen, ist für die meisten Arbeitnehmer ebenso beängstigend wie der mit finanziellen Einbußen verbundene Ruhestand. Entsprechende Entwicklungen infrage zu stellen, hilft jedoch nicht weiter. Nur wer sich darauf einstellt, ist gut aufgestellt! Tröstlich dabei ist: Für Mitarbeiter 50+ bleibt noch eine Menge Zeit, sich beruflich fit zu halten und das Leben zu genießen.

Besonders angesprochen fühlen sollten sich deshalb Mitarbeiter, die ihre berufliche Karriere erfolgreich bis zu ihrem verdienten Ruhestand weiterführen wollen, ohne dabei das Interesse und den Spaß an ihrer Arbeit zu verlieren.

Diesen, aber auch allen anderen Lesern und Leserinnen wünsche ich eine anregende und Mut machende Lektüre!

Ihr

Eberhard G. Fehlau

Kontaktmöglichkeit:
www.fehlau-consulting.de



**Ist Alter eine verallgemeinerbare
Größe oder eine individuelle
Erfahrung?**

Seite 11

**Gibt es einen Unterschied zwi-
schen alters- und alternsgerechter
Arbeit?**

Seite 15

**Stimmt es, dass mit dem Alter
nicht allein körperliche Einschrän-
kungen verbunden sind, sondern
zugleich auch bestimmte
Kompetenzen „reifen“?**

Seite 19

1. Erfahrung und Reife als Erfolgsfaktor

„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu!“

Cicero (römischer Staatsmann, 106 – 43 v. Chr.)

Noch nicht wirklich alt zu sein, aber auch nicht mehr zu den Jungen zu gehören – diese Erkenntnis führt bei Menschen jenseits der 50 immer häufiger zu einer Sinnkrise. Doch das Älterwerden ist weder Fluch noch Segen – vielmehr bietet es eine **Chance, sich neu zu orientieren!** Dies gilt sowohl für das Berufs- als auch das Privatleben.

Lineare Lebensläufe – wie sie die Elterngeneration noch kannte – werden heute von sehr viel **individuelleren Lebensentwürfen** abgelöst, und das Alter ist dabei längst kein Hinderungsgrund mehr.

1.1 Als BestAger immer noch fit

Längst nicht alle *Silverliner* sehen heutzutage mit dem Eintritt in das Rentenalter das Ende des Berufslebens gekommen. Da sie ihre Arbeit nie als Frontdienst angesehen haben, stehen sie auch weiterhin Möglichkeiten der beruflichen Selbstverwirklichung aufgeschlossen gegenüber. Mutiger noch sind die *Greyhopper*, die keinen wirklichen Ruhestand anstreben, sondern auch jenseits des Renteneintritts den Aufbruch in ein neues Leben wagen.

Bis zum Jahre 2020 prognostizieren Zukunftsforcher gerade der Generation 50+ eine steigende Bedeutung; nicht nur aufgrund einer sich zugunsten dieser Altersgruppe verschiebenden Bevölkerungsentwicklung, sondern auch aufgrund ihrer besonderen Wirtschaftskraft. Bleiben Beschäftigte in diesem Alter berufstätig, innovationsfreudig und veränderungsbereit, so zählen sie zu Recht zur Gruppe der *BestAger* – selbstbewusst genug, sich auch in der Mitte des Lebens gegenüber anstehenden Herausforderungen zu behaupten und neue Wege einzuschlagen.

30

Nur ein geringer Teil der Generation 50+ sehnt sich nach einem frühzeitigen Ruhestand – die Mehrheit der Silverliner steht hingegen in der

Mitte ihres Lebens und sorgt sich um ihre berufliche Zukunft. Doch keine Angst: Angesichts der demografischen Entwicklung gehören Mitarbeiter 50+ zur kaufkräftigen und in Zukunft von zunehmend mehr Unternehmen umworbenen Beschäftigtengruppe der BestAger.

1.2 Jede(r) altert anders

Die aktuelle Diskussion um die Auswirkungen des demografischen Wandels zeigt, dass *gesellschaftliche Wertvorstellungen* und *sozioökonomische Rahmenbedingungen* entscheidenden Einfluss darauf haben, wer zu den Älteren zählt und wer nicht.

Auf die Perspektive kommt es an

Das Bild von Beschäftigten im fortgeschrittenen Alter ist *widersprüchlich* – es reicht vom umworbenen BestAger bis zur schwer vermittelbaren Teilzeitkraft. Wie ältere Mitarbeiter sich selbst sehen (*Selbstbild*) und wie sie von der Gesellschaft wahrgenommen werden (*Fremdbild*) bedingt sich – Abbildung 1 verdeutlicht dies – wechselseitig: Einerseits sind es persönliche Erfahrungen und unbewusste Vorstellungen (zum Beispiel Ängste) der älteren Beschäftigten selbst, die zur Entstehung bestimmter *Altersimage*

ges beitragen. Andererseits beeinflussen durch gesellschaftliche Institutionen (zum Beispiel Medien) vermittelte Klischees und Zuschreibungen die Erwartungen an das Älterwerden wie auch das öffentliche „Bild“ von dieser Altersgruppe.

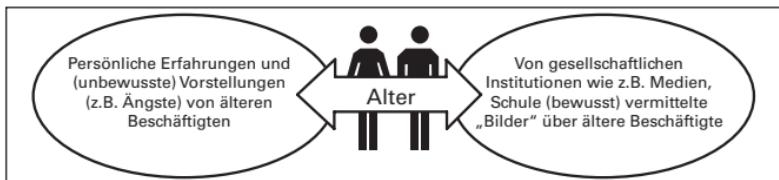


Abb. 1: *Selbst- und Fremdbild älterer Mitarbeiter*

Beispiel

Herr Altmann fährt Gabelstapler im Hochregallager seiner Firma. Als Schulabbrecher hat er lange um eine Festanstellung kämpfen müssen. Nach fast 40 Berufsjahren und angesichts einer zunehmenden Automatisierung von Logistik-Systemen bangt er nun um seine berufliche Zukunft. Entlassene Kollegen seines Alters berichten über demütigende Erfahrungen bei der Arbeitssuche. Während seine Sorgen zunehmen, sinkt sein Selbstbewusstsein – die Chancen, mit Ende 50 eine neue Berufsperspektive entwickeln zu können, tendieren seiner Meinung nach gegen null.

Anders Herr Neumann: Als Lehrer gehört auch er zur Generation 50+. Obwohl die Jahre an einer Realschule gesundheitliche Spuren hinterlassen haben – seine Berufsunfähigkeit ist bereits beantragt –, schmiedet Herr Neumann längst neue Pläne:

Sollte sein Antrag positiv beschieden werden, so möchte er sich endlich seinen vielen Hobbys widmen, ehrenamtlich den Sportverein unterstützen und sein umfangreiches Fachwissen an der Volkshochschule gewinnbringend anbieten. Angesichts einer akzeptablen Pension plagen Herrn Neumann weder Geldsorgen noch Zukunftsängste.

Alter als individuelle Erfahrung

„Alter“ ist als verallgemeinerbare Größe nur schwer zu definieren. Während in früheren Jahren allein das kalendarische Alter – der Geburtsjahrgang – über die Zugehörigkeit zur Gruppe der „Jüngeren“ oder „Älteren“ entschied, sind entsprechende Abgrenzungen heute fließend.

Abhängig von der jeweiligen Branche können Beschäftigte – etwa im Bereich der Informationstechnologie oder Werbewirtschaft – heutzutage schon mit Ende 30 eine „**kritische Altersgrenze**“ erreicht haben.

Als *alternde Mitarbeiter* (aging worker) gelten laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) Arbeitnehmer bis zum 54. Lebensjahr. Ab 55 Jahren zählen Beschäftigte in der Regel zur Gruppe der *älteren Mitarbeiter* (elder worker).

Im Unterschied zum *kalendarischen Alter* und dem als Ausdruck persönlicher Befindlichkeit *gefühlten*

Alter wird in der Fachdiskussion eine vielschichtige Sichtweise thematisiert. Danach wird das *wahre Alter* von verschiedenen Einflussgrößen bestimmt: Einerseits ist es der genetisch vorgegebene und nicht aufzuhaltenende Alterungsprozess einzelner Organe und damit letztlich des gesamten Organismus. Zudem können persönliche Lebensumstände wie beispielsweise ein gesundheitsbewusster oder aber schädigender Lebenswandel den Alterungsprozess verlangsamen oder auch beschleunigen.

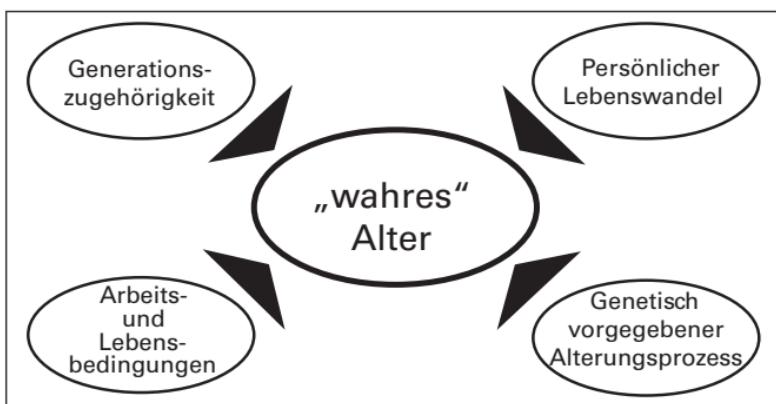


Abb. 2: Alter in Abhängigkeit von unterschiedlichen Einflüssen

Andererseits macht Abbildung 2 aber auch den nicht zu unterschätzenden *Einfluss der jeweiligen Arbeits- und Lebensbedingungen* (zum Beispiel eine sinnvolle Berufstätigkeit in fortgeschrittenem Alter) deut-

lich. Nicht zuletzt nehmen Menschen heute ihr Alter – beispielsweise durch einen „aktiven“ Ruhestand mit ehrenamtlichem Engagement oder sportlichen Aktivitäten – in anderer Weise wahr als die Eltern-Generation zuvor.

Altersgerecht ist nicht alternsgerecht

Zur Differenzierung der oben genannten Einfluss-sphären haben sich in Fachkreisen zwei Sichtweisen etabliert:

Als *altersgerecht* gilt danach eine Arbeit, wenn sie sich an den spezifischen Bedürfnissen und Fähigkeiten, unter Umständen aber auch Einschränkungen der jeweiligen Beschäftigten ausrichtet.

Beispiel

Frau Meier kehrt nach einer Bandscheiben-Opera-tion an ihren Arbeitsplatz zurück. Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) wird ihr Arbeitsplatz nun altersgerecht nach neu-esten ergonomischen Gesichtspunkten umgerüs-tet (zum Beispiel durch Anschaffung eines Steh-pultes).

Als *alternsgerecht* gilt eine Arbeit dann, wenn sie auf die Altersstruktur und damit die Stärken und Schwä-chen einer gesamten Belegschaft abgestimmt ist. In diesem Sinne wird mittlerweile auch versucht, durch Abschätzung der individuellen Leistungsentwick-

lung beim einzelnen Mitarbeiter möglichen Problemen (zum Beispiel Krankheit, Motivationseinbrüchen) vorzubeugen.

Beispiel

Eine Analyse hat ergeben, dass die Firma Methusalem & Co. keine ausgeglichene Altersstruktur aufweist. Damit das gesamte Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter bei deren Wechsel in den Ruhestand nicht verloren geht, hat sich die Geschäftsleitung mit der Einführung sogenannter Lerntandems von älteren und jüngeren Mitarbeitern für eine alternsgerechte Maßnahme zum Wissenstransfer entschieden.

Vom Defizit- zum Differenzmodell

Lange Zeit wurde das Alter einseitig mit dem Abbau körperlicher Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Entsprechende **Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten** halten sich hartnäckig. Noch immer wird Mitarbeitern 50+ unterstellt, sie seien weniger produktiv als Jüngere, weil sie angeblich

- für die Arbeit nur noch selten Interesse zeigen,
- sich kaum mehr für das Unternehmen einsetzen,
- viele Entwicklungen nicht nachvollziehen wollen,
- nur wenig aus ihren Erfahrungen machen,
- sich kaum etwas zutrauen,
- meist zu langsam sind,