

Die beste Vorbereitung auf den Ruhestand ist ein interessantes Leben

Die meisten tun sich schwer mit dem grossen Schritt in die Pensionierung

■ VON RUTH VON BLARER

«Seit er pensioniert ist, läuft mir mein Mann auf Schritt und Tritt nach», klagt eine 65jährige Frau, «immer fragt er mich, wohin ich gehe und wann ich wieder zurückkomme. Ich halte das fast nicht mehr aus.» Für viele ältere Paare ist der Ruhestand – in den meisten Fällen der des Mannes – kein reiner Honeymoon. Im Gegenteil, es ist für beide eine neue, äusserst schwierige Situation. Denn seit Jahren, vielleicht noch überhaupt nie, hat man so viel Zeit für einander gehabt. Das kann eine Beziehung ordentlich strapazieren.

Auch das Gegenteil ist möglich. Viele Männer realisieren erst nach der Pensionierung, dass sie zu Hause gar keinen Bereich haben, für den sie zuständig sind. Und selbst Männer, die in einem technischen Beruf tätig waren, haben panische Angst vor der Waschmaschine. Diese Männer haben oft Mühe, sich in die Partnerschaft neu zu integrieren. Sie fühlen sich völlig legitimiert, ihre Aktivitäten auswärts zu suchen. Oft zum Leidwesen der Partnerin. Aber gerade auf solche Aspekte des Zusammenlebens werde bei den Ruhestandsvorbereitungen zu wenig geachtet, war ein wichtiges Fazit der Arbeitsgruppe Pensionierung an der Berner Tagung.

Feigenblatt-Funktion

«Programme zur Vorbereitung auf die Pensionierung sind ein Feigenblatt der Unternehmen für vorher Versäumtes.» An dieser These ist viel Wahres. Und doch sind all die von Firmen und Institutionen angebotenen Vorbereitungskurse für die Zeit des Ruhestandes in der Regel nützlich und geschätzt. Nicht zuletzt auch deshalb, weil sie den Auftakt zum Ritual des aus dem Arbeitsprozess Ausscheidens einleiten. Wichtig ist, dass diese Angebote nicht erst kurz vor dem ominösen Datum gemacht werden. Eine Zweiteilung wird empfohlen: zwei bis fünf Jahre vor der Pensionierung und kurz davor nochmals eine Tranche.

Ideal wäre es, betonte an der Tagung Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern, wenn die Alters- und Pensionierungsproblematik ganz selbstverständlich ins Arbeitsleben integriert würde. Doch davon ist man noch weit entfernt. In den klassischen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern stehe nichts über Pensionierung und Vorruhestand. Norbert Thom: «Das ist kein schickes Thema für die Wissenschaft.»

Pensionierung mit 62, 64 oder 65 Jahren? Um das AHV-Alter wird momentan auf politischem Parkett gestritten. Dass mit dem Ausscheiden aus dem Beruf früher oder später für viele Menschen ein schwieriger Lebensabschnitt beginnt, darüber sind sich Betroffene

wie Fachleute einig. Mit der Pensionierung befasste sich kürzlich eine Arbeitsgruppe an einer Tagung in Bern. Die Akademische Kommission der Universität hatte zum Thema «ALTER-nativen – Brüche im Lebenslauf» eingeladen.



Zufrieden mit seinem Ruhestand kann nur sein, wer sich nicht vom Leben zur Ruhe setzt

Nicht Schulung, sondern Anregung

Wie sieht eine solche Informationsveranstaltung aus? Bei der Schweizerischen Rentenanstalt zum Beispiel wird die zweieinhalbtägige Veranstaltung ausdrücklich nicht als Schulung, sondern als Angebot, als Anregung präsentiert. 90 bis 100 Prozent der Angesprochenen nehmen teil, in der Mehrzahl zusammen mit den Partnern und Partnerinnen, die als mindestens ebenso «Betroffene» auch eingeladen sind. Nicht nur die «mittleren und unteren Ränge», auch Kadermitglieder nehmen praktisch immer teil. Durchgeführt werden diese Veranstaltungen jeweils ein Jahr vor Beginn der Pensionierung. Als Zeichen der Wertschätzung von Seiten der Unternehmung findet die Veranstaltung während der Arbeitszeit und in einem festlichen Rahmen statt. Damit

soll auch der rituelle Charakter des Treffens betont werden. An der Tagung wurde denn auch mehrfach erwähnt, dass Rituale in unserem Leben notwendig sind. Es gibt aber auch Menschen, die gerade solche Rituale scheuen. Eine Mitarbeiterin, die jahrelang in der Altersarbeit tätig gewesen war, lehnte es ab, an einer Vorbereitungstagung teilzunehmen: «Das ist für mich wie die Beerdigung meiner eigenen Arbeitswelt.»

Die Themen der Vorbereitungsveranstaltungen reichen in der Regel von handfester Information über Erb- und Steuerrecht, Gesundheit zu den psychologischen Aspekten der neuen Lebenssituation. Doch dürfen Bemühungen, den Eintritt in die schwierige Lebensphase der Pensionierung zu erleichtern, auf keinen Fall den Anstrich einer Bevormundung haben.

Begleitete Projekte

René Riesen, der Verantwortliche für die Angestellten der Berner Verwaltung legt deshalb besonderes Gewicht auf individuelle Gestaltung der neuen Lebensphase. Er animiert die Menschen, für sich persönlich sogenannte Projekte auszuarbeiten. Das bedeutet, sich auf Dinge zu besinnen, die man schon lange gerne tun oder erleben möchte, während der aktiven Berufsphase aber immer wieder auf Eis legen musste. Es brauchen keine «prestigeträchtigen» Pläne zu sein. René Riesen berichtete von einem Klienten, der sich vorgenommen hatte, regelmässig den Napf zu besteigen – jedesmal auf einer anderen Route. Die Ausarbeitung der individuellen Projekte geschieht im Austausch mit dem jeweiligen Kursverantwortlichen, der auch Anteil an der konkreten Durchführung nimmt. Das Berner Modell ist ein Beispiel, wie Pensionierungsvorbereitung als Prozess erlebt werden kann.

Ein anderes, beispielhaftes Pensionsvorbereitungsmodell hat ein Mitglied der Arbeitsgruppe für sich selber ausgearbeitet und mit Phantasie und Disziplin ins tägliche Leben eingeführt. Der Betreffende bekleidete eine Kaderposition im Unternehmen. Er begann ganz bewusst fünf Jahre vor der Pensionierung sich darüber Gedanken zu machen.

Phantasie, mit Disziplin gepaart

Als erstes stellte er eine Prioritätenliste auf. Die ersten zwei Punkte lauteten: «Ich will nicht an Gewicht zunehmen» und «Meine Frau soll sich ihre Freiräume erhalten können.» Er beschloss, die Ferienwohnung in den Bergen aufzugeben und statt dessen an den Wochenenden wieder Kontakte zu Kollegen und Bekannten zu pflegen. Unterdessen perfektionierte er zugleich sein Hobby, die mikroskopische Farbfotografie bis zur Professionalität.

In den Gruppendiskussionen wurde immer wieder betont, wie sehr die Bewältigung von Problemen rund um die Pensionierung von der sozialen Schicht abhängig ist, in der der betreffende Mensch lebt und gearbeitet hat. Die Forderung, die Leute nicht zu passiven Konsumenten von Informationen und Ratschlägen zu machen, muss auch stets unter diesem Aspekt gesehen werden. Ebenso all die Hinweise auf die Eigenverantwortlichkeit, die es zu respektieren und zu fördern gelte.

Soziale Schicht ist prägend

Wer ein Arbeitsleben lang körperlich bis zur Erschöpfung und eventuell noch monotone Arbeit geleistet hat, ist wohl kaum in der Lage, sich im Ruhestand

plötzlich für anspruchsvolle Freizeitbetätigungen zu engagieren. Frauen seien dabei meist noch besonders benachteiligt, meinte ein pensionierter Pro-Senectute-Mitarbeiter. Die Frauen hätten grundsätzlich weniger verdient, seien weniger gut informiert und aufgeklärt, und oft könnten sie ihre Probleme auch nicht thematisieren. Die Gefahr, im Alter zum Sozialfall zu werden, sei bei den Frauen besonders gross.

Wenn schon die Pensionierung zur «normalen» Zeit für die meisten Menschen mit Problemen einhergeht, auf die sie nur ungenügend vorbereitet sind, wieviel schwerwiegender kann da eine Frühpensionierung sein. Ganz besonders, wenn sie unfreiwillig ist, das heisst, von oben verordnet wird. Das Gehenmüssen kommt dann einer Entlassung unter beschönigendem Namen gleich.

Magische Zahl 65

Vom «goldenen Handschlag» mit vielen zehntausend und noch mehr Franken, der ein Sprungbrett zu einem erfolgreichen Neubeginn sein kann, bis zur Langzeitarbeitslosigkeit und zum Selbstmord sind in der Folge alle Abstufungen möglich. Wenn Personen aus unqualifizierten Berufen mit 55 zwangspensioniert werden, sind ihre Probleme schwieriger zu lösen, als wenn jemand mit 45 und einer grosszügigen Abfindung aus einer Kaderposition freigestellt wird.

Das Lernen nicht aufgeben

Wer sich nicht zur Ruhe setzt, hat es leichter

«Mit der Pensionierung ist weder «das Leben fertig», noch beginnt es «erst richtig» – es geht ganz einfach weiter!» Dieser Satz steht in Kursunterlagen zum Thema Pensionierung, die für Mitarbeiter der Stadtverwaltung Bern ausgearbeitet wurden. Das Leben geht tatsächlich weiter, doch einfach ist die Veränderung, die mit der Pensionierung einhergeht, längst nicht von allen zu verkraften. Es fängt schon damit an, sich mit der Vorstellung einer Veränderung aktiv auseinanderzusetzen, ihr nicht auszuweichen. Die Berner Kurse sind darauf angelegt, Denkanstösse zu vermitteln und aufzuzeigen, dass die Probleme lösbar sind – und dass die Lösungen ganz verschieden aussehen können.

Die folgenden Grundsätze zählen die wichtigsten Bereiche auf:

- Jeder Mensch wird auf seine eigene Art älter.
- Jeder Mensch ist sich selber Vorbild.
- Es gilt, seine eigenen Wünsche und Vorstellungen in die Tat umzusetzen – nicht jene der Kinder, des Partners, der Verwandten, Bekannten oder Nachbarn.
- Wir gestalten vor allem unsere Gegenwart, denn wir leben weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft.
- Jeder Mensch hat Fähigkeiten und Ressourcen, die er bis jetzt zuwenig ge-

nutzt hat und die er aktivieren kann, wenn er will.

Wenn die Berufsarbeit wegfällt, bestimmt nicht mehr die Arbeit den Lebensrhythmus. Steckenpferde, die zur Erholung gepflegt wurden, bekommen einen anderen Stellenwert. Aus Hobbies werden «Aktivitäten». Am besten ist es, wenn man in den letzten Berufsjahren anfängt, diese auf- und auszubauen und zum Beispiel seinen etwas vernachlässigten Freundeskreis wieder pflegt. Denn zufrieden sein mit seinem Ruhestand kann nur, wer sich nicht vom Leben zur Ruhe setzt. (rvb)

Quelle: Personalamt der Stadt Bern, Ausbildung und Organisationsberatung

Die Fachleute sind sich einig, dass das Pensionierungsalter keine starre Grösse sein darf. Die Kunde geht, dass das 65. Altersjahr als Ruhestandsgrenze dem Herrn Otto von Bismarck auf einer Jagdpartie eingefallen sei. Und seither wird vielerorts noch höchst rigide daran festgehalten. Die vielen Defizitmodelle, die aufzählen, was alte Menschen nicht mehr können und dürfen, zementieren das negative Bild, das die Gesellschaft von den Alten hat. In der Arbeitswelt sollte ein Mensch nach den Fähigkeiten, die nötige Arbeitsleistung zu erbringen, beurteilt werden und nicht nach seinem kalendarischen Alter.

Modewort Jobrotation

Heute hat niemand mehr die Gewissheit, lebenslang am gleichen Posten oder Arbeitsort bleiben zu können. Die weltweite Dynamik der Arbeitswelt, der Wettbewerb, die Börsen, die täglich Milliardenbeträge verschieben, beeinflussen jeden und jede von uns. Beweglichkeit ist gefragt, der Begriff Jobrotation bald in aller Munde und von vielen Unternehmen bereits institutionalisiert.

Auch die Gewerkschaften spielen in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt eine andere Rolle als früher. «Wir führen oft einen Zweifrontenkrieg», betont ein Vertreter des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. «Wir können zum Beispiel einem Arbeitnehmer nicht helfen, seine Stelle zu behalten, weil wir einsehen, dass ein Unternehmen Leute entlassen muss, um die restlichen Arbeitsplätze zu erhalten. Das verstehen unsere Mitglieder manchmal nicht.» Aus solchen Enttäuschungen heraus treten Gewerkschafter gelegentlich aus ihrer Gewerkschaft aus.

Auf dem Land ist es oft leichter

Arbeitslose, Zwangs(minimal)pensionierte erleben ihre Situation sehr verschieden. Wer in ländlichen Verhältnissen lebt und beispielsweise eine manuelle Tätigkeit hatte, ist besser dran als der Kollege in der Stadt. Jener kann sich vielleicht im Garten beschäftigen, während es in der Stadt für den anderen «nicht genügend Baustellen gibt, die man mit den Händen auf dem Rücken besichtigen kann». Eine ungewünschte, nicht zu bewältigende Veränderung ist keine Basis für einen Neubeginn.

Wenn Menschen bei Re- und Umstrukturierungen auf der Strecke bleiben, entstehen auch soziale Kosten. Doch Instrumente, solche Kosten zu beziffern, fehlen bis heute. Minimale AHV-Renten und Ergänzungsleistungen sind oft Spätfolgen von frühzeitigen Pensionierungen und Entlassungen - Sozialkosten, die dem Steuerzahler aufgebürdet werden. Haben Grossfirmen hier eine sozial-ethische Verantwortung wahrzunehmen? Der Vertreter einer solchen Unternehmung meint eindeutig ja: «Wir sollten die Problemfälle nicht einfach dem Staat überlassen.»