Der Erfahrungsschatz älterer Mitarbeitender ist groß – doch oft fehlt es an Wertschätzung.

Foto: Istock

„Der Ruhestand ist ein Irrtum“

Gerhard Drexel, Ex-Chef des Spar-Konzerns, arbeitet auch nach seiner formalen Pensionierung weiter. Darüber hat er ein Buch geschrieben. Er empfiehlt Senioren, sich Tätigkeiten mit Sinn zu suchen.

INTERVIEW: *Franziska Zoidl*

Zeit für Urlaub, Hobbys, Nichtstun: So stellen sich viele ihren Ruhestand vor. Gerhard Drexel (69) war bis zu seiner formalen Pensionierung mit 65 Jahren Vorstandsvorsitzender von Spar Österreich. Er rät Senioren, sich neu zu erfinden – und bloß nicht zur Ruhe zu setzen.

STANDARD: *Wir leben in einer Welt, in der viele das Wochenende herbeisehnen und die Jahre bis zur Pension zählen. Zu Recht?*
Drexel: Aus meiner Sicht unterliegen diese Menschen einem Denkfehler. Fachleute werden bestätigen: Der Mensch braucht sein ganzes Leben lang einen Rhythmus zwischen Ruhe- und Arbeitszeiten – auch im Alter. Wenn man nur ruht, führt man ein arhythmisches Leben, man ist permanent unterfordert. Das ist ungesund und macht unglücklich.

STANDARD: *Aber endlich ist Zeit für alles, wofür immer die Zeit gefehlt hat.*
Drexel: Viele Menschen landen im sogenannten Freizeit-Nirwana. Sie wissen nicht mehr, ob sie nach dem Golfspielen Tennis spielen oder Rad fahren sollen, und leben so jeden Tag vor sich hin. Sie unterschätzen, dass es einen abnehmenden Grenznutzen der Freizeit und des Urlaubs gibt. Schon Cicero hat gesagt: „Wer sich im Alter keine Aufgaben gibt, gibt sich selbst auf.“ Darum komme ich zu dem Schluss, dass der Mensch auch nach Erreichen des Pensionsalters immer danach trachten soll, dass er im Angesicht von sinnstiftenden und sinnerfüllenden Aufgaben, Tätigkeiten und Beschäftigungen steht.

Gerhard Drexel hat mittlerweile zwei Bücher geschrieben.

Foto: Lukas Beck

STANDARD: *Muss das Erwerbsarbeit sein?*
Drexel: Das können bezahlte Arbeitsverhältnisse sein, aber auch unbezahlte Arbeit, Vereinsarbeit, ehrenamtliche Arbeit, Betreuungs- oder Pflegearbeit sein. Schon Viktor Frankl sagte, dass der Mensch im Alter Sinn erfährt, wenn er eine Aufgabe oder Arbeit hat. Fehlt diese, kann das zu einer Sinnkrise oder einer Sinnleere führen und in der Folge zu psychischen oder physischen Erkrankungen.

STANDARD: *Warum?*
Drexel: Die Pensionierung löst einen regelrechten Altersschub aus – vor allem, wenn sie abrupt oder zu früh erfolgt. Man wird praktisch über Nacht viele Jahre älter, mit den entsprechenden Konsequenzen. Namhafte wissenschaftliche Studien belegen einen Zusammenhang zwischen zu früher Pensionierung und Demenzentwicklung.

STANDARD: *Für manche kommt die Pensionierung ja auch fast wie ein Schock.*
Drexel: Ich würde sagen, 50 Prozent der Menschen freuen sich darauf, 50 Prozent der Menschen fürchten sich davor, weil sie sagen: „Ja, was dann?“ Sie unterliegen einer „End of History“-Illusion und glauben, dass alles vorbei ist. Sie unterschätzen das eigene Entwicklungspotenzial und die persönliche Veränderungsfähigkeit. Viele leiden unter einem Bedeutungsverlust, Führungskräfte auch unter Machtverlust. Und, was ganz dramatisch ist, auch unter einem Beziehungsverlust, weil alle betrieblichen Beziehungen verlorengehen.

STANDARD: *Ist nicht das Problem, sich nur über den Job zu definieren?*
Drexel: Sie haben recht. Viele Menschen definieren sich in erster Linie über ihre Arbeit und ihre berufliche Funktion. Die beste Prophylaxe ist daher, mehrere Betätigungsfelder neben dem Beruf zu haben. Was zum persönlichen Glück führt, geht aus der berühmten Langzeitstudie der Harvard-Universität hervor: Es sind gelingende Beziehungen. Wenn man diesen Bereich seines Lebens auf breite Beine stellt, ist die Gefahr geringer, dass man in ein Loch fällt.

STANDARD: *Sie waren Geschäftsführer eines Konzerns. Wie schlimm war das Loch bei Ihnen?*
Drexel: Bei uns im Unternehmen gilt für Mitglieder des Vorstands und Geschäftsführer das Alterslimit von 65 Jahren. Ich habe mich mental darauf einstellen können. Geklärt war auch, dass ich danach den Vorsitz des Aufsichtsrats übernehme. Aber das ist kein Fulltimejob. In den ersten Wochen, in denen ich formal in Pension war, wurde ich oft gefragt: „Wie geht’s dir denn in der Pension?“ Die haben es ja alle gut gemeint. Erst bin ich der Frage ausgewichen. Und dann nach zwei, drei Wochen habe ich begonnen, es zu sagen, wie es ist: „Ich bin nicht in Pension und erst recht nicht im Ruhestand. Ich bin gerade dabei, mir neue Aufgaben zu geben.“ Ich rate allen Menschen, die in den Ruhestand kommen, sich Aufgaben zu suchen, die an die bestehenden Stärken und Interessen anknüpfen – und doch irgendwie etwas Neues sind. Das Motto: „Re-invent yourself! Sei dein eigener Transformationsmanager!“

STANDARD: *Viele Menschen gehen nach schwerer Arbeit in Pension. Was raten Sie denen?*
Drexel: Ich möchte mit aller Deutlichkeit sagen: Wenn jemand Schwerstarbeit geleistet hat, hat er sich den Ruhestand mehr als verdient. Aber auch diese Menschen werden nach einem halben Jahr Nichtstun merken, dass sie irgendeine Form der Beschäftigung brauchen, vielleicht eine ehrenamtliche Aufgabe. Nur Freizeit zu haben geht sich oft auch finanziell nicht aus. Freizeit kostet. Es wird kaum jemand glücklich sein, wenn er seine Freizeit nur mit Spazierengehen verbringt.

STANDARD: *Was macht die Politik?*
Drexel: Der Ruhestand ist ein Irrtum – auch aus demografischen Gründen. Aber die meisten Politiker negieren das. Es wird bald eine gewaltige Lücke am Arbeitsmarkt geben und vor allem auch in der Pensionsfinanzierung.

STANDARD: *Im Regierungsprogramm ist nun eine Flat Tax bei Arbeit in der Pension geplant.*
Drexel: Das ist gut, aber es reicht nicht aus. Das gesetzliche Pensionsantrittsalter sollte auf 67 Jahre erhöht werden. Das haben die meisten skandinavischen Länder längst getan. Vor dieser Erhöhung muss man sich nicht fürchten, im Gegenteil. Sie kommt dem Menschsein entgegen. Die Menschen wollen auch im Alter sinnstiftende Aufgaben haben.

STANDARD: *Oft fehlt aber die Wertschätzung.*
Drexel: Die wenigsten Unternehmen haben bisher erkannt, was für ein brachliegendes Potenzial Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, wenn sie – gerade im Alter – länger in der Beschäftigung bleiben. Dabei wären Betriebe gut beraten, wenn sie ihren Mitarbeitern anbieten, länger zu bleiben, egal wie viele Stunden. Das ist ja das Beste, was einem Unternehmen passieren kann: das Know-how und die Erfahrungsträger im Unternehmen zu halten, anstatt mühsam auf der ganzen Welt Beschäftigte zu suchen.

STANDARD: *Was sind Ihre drei Tipps für Menschen, bei denen die Pension näherrückt?*
Drexel: Mein erster Tipp: Machen Sie nicht den Fehler, zu glauben: „Das war’s, es wird sich nicht mehr viel tun.“ Der zweite: Gehen Sie nicht zu früh in Pension, denn das löst einen enormen Altersschub aus. Und der dritte: Glauben Sie daran, dass Sie als Mensch unheimlich profitieren, wenn Sie auch im Alter im Angesicht von sinnstiftenden Aufgaben stehen. Dann können die späten Jahre Ihre besten Jahre werden.

GERHARD DREXEL (69) war von 1990 bis 2020 Vorstand von Spar Österreich, seit 2021 ist er Aufsichtsratsvorsitzender. „Irrtum Ruhestand. Wie die späten Jahre die besten werden“ ist sein zweites Buch.

PERSONAL MOVES

Kolumne
von Natascha Ickert

Großraumbüro-Gegnerin

Im Interview über effektives Lernen sagte die Neurowissenschafterin Laura Wünsch einen für mich entscheidenden Satz: „Ein Großraumbüro ist die Hölle für Hirn und Herz.“ Denn was wir zum Arbeiten vor allem brauchen, ist Konzentration. Seit Jahren wisse man aus der Forschung, sagt Wünsch, dass dieses Setting nicht förderlich für fokussiertes Arbeiten sei.

Denn unser Gehirn ist so aufgebaut, dass wir unentwegt unsere Umgebung im Blick behalten – im Grunde sind wir auch nur ängstliche Tiere. Dass wir uns leicht stören lassen, ist also ganz natürlich. Ständige Unterbrechungen und viele soziale Interaktionen sind für uns Menschen auf Dauer purer Stress. Unser instinktives Verhalten wäre eher, so Laura Wünsch, sich zurückzuziehen, zum Beispiel in einen kleinen Raum, um sich intensiv einer Aufgabe zu widmen und alles um sich herum guten Gewissens ausblenden zu können. Das Großraumbüro ist das Gegenteil von alldem.

Aber welche Alternativen gäbe es? Beim Architekturfestival Turn On vergangene Woche stellten die Unternehmen Riegler Riewe und Techno-Z das Projekt „Science City Salzburg“ vor. Dort wird eine neuartige Arbeitsumgebung für die sich einmietenden Firmen designt.

Alle Flächen stehen den Firmen gemeinsam zur Verfügung. Über eine App kann man einzelne Zimmer buchen: kleine Rückzugsorte, um allein zu arbeiten, klassische Meetingflächen, ein Atrium mit Stufen als Sitzgelegenheit, eine Lounge, Hängematten, schwebende Stühle/Liegen, eine Küche, große Räume, die je nach Anlass unterschiedlich möbliert werden können, eine Kletterwand und ein Outdoor-Gym. Besonders neu sind diese Ideen nicht, aber da bisher nur wenige Firmen solche Settings bereitstellen, können diese Büros immer noch als Vorreiter gesehen werden.

Wieso sind wir nicht kreativer in der Bürogestaltung? Wie wäre es zum Beispiel mit einem Telefongang – weil viele Menschen beim Sprechen gerne gehen. Oder mit gemütlicheren Sitzgelegenheiten anstatt des üblichen Stuhls. Es gibt viele Möglichkeiten. Wir müssen nur anfangen, uns zu trauen.