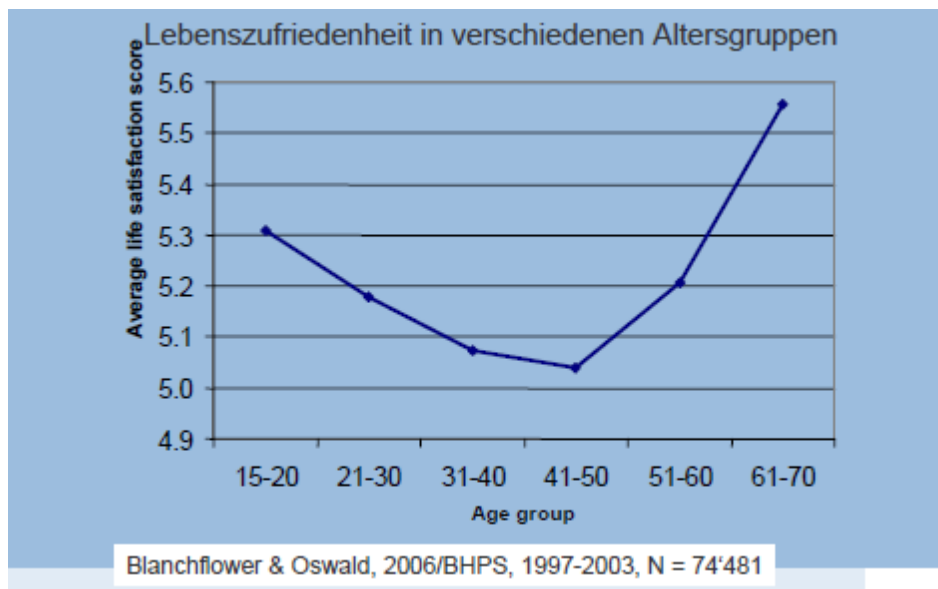


## Die Lebensmitte

*Das, was die Jugend im Aussen gesucht hat und suchen musste, das muss sie in der zweiten Lebenshälfte im Innern suchen.» (Carl. G. Jung)*

Erreichen Menschen im Alter zwischen 45 und 50 die zweite Lebenshälfte, ändert sich ihre Zeitperspektive. Sie nehmen nicht mehr ihr Alter wahr, sondern die noch verbleibende Lebenszeit, die Endlichkeit rückt ins Blickfeld. Man ist definitiv nicht mehr jung, aber noch weit weg vom Seniorenstatus. Der Übergang in die zweite Lebenshälfte bedeutet für viele Menschen eine Neuorientierung. Diese Zäsur nehmen viele zum Anlass, Bilanz zu ziehen.

In dieser Zeitspanne muss der Mensch zudem viele Herausforderungen bewältigen, was sich mitunter in der Lebenszufriedenheit äussert, die in dieser Zeit am tiefsten ist. (siehe Abb. unten)



Der Übergang in die 50er-Jahre ist durch kritische Lebensereignisse gekennzeichnet:

### Auf privater Ebene:

- Verpasste Chancen, nicht gelebte Wünsche werden einem bewusst und sind meist irreversibel und mit Desillusionierung verbunden (z.B. Zeit mit den eigenen Kindern zu verbringen, eine nicht gemachte Ausbildung, ein unerfüllter Kinderwunsch etc.)
- „Empty nest“: Die Kinder ziehen aus und man ist als Paar wieder auf sich zurück geworfen. Dazu gesellt sich wie die eigenen Kinder ihr Leben bzw. ihre berufliche Laufbahn gestalten und ob wir als Eltern „alles richtig“ gemacht haben.
- Die eigenen Eltern werden pflegebedürftig und sterben.
- Der eigene Körper führt einem die Vergänglichkeit vor Augen. Früher oder später spüren alle, dass ihre Leistungsfähigkeit abnimmt.
- Dazu kommen eventuell noch sog. nicht-normative Ereignisse wie eine Scheidung oder eine diagnostizierte Krankheit.

## **Auf beruflicher Ebene:**

- Career plateau: Bis auf wenige Ausnahmen, ist in diesem Alter meist das Dach der eigenen Karriere erreicht: weitere Beförderungen sind unwahrscheinlich, eine lange „Verweildauer“ in der aktuellen Position ist angesagt und die eigene Tätigkeit stellt womöglich nur noch wenig Herausforderung und Lernchance dar.
- Häufig wurde bis zu diesem Zeitpunkt in die eigene berufliche Karriere viel investiert und anderes kam zu kurz. Wenn dann der Zenit erreicht ist, wird abgewogen, ob sich das alles „gelohnt“ hat. Denn auch hier gilt: Verpasstes (Zeit mit den eigenen Kindern und der Partnerin, Zeit für eigene Bedürfnisse und Hobbys) kann kaum nachgeholt werden.
- Hinzu kommt nach wie vor ein negatives Stigma älterer Arbeitnehmer/innen. Die geringen Arbeitsmarktchancen für Arbeitnehmende über fünfzig führen oft dazu in einer unbefriedigenden Situation zu verharren und die eigene Wahlfreiheit zur Veränderung abzuwerten.

Für jeden Einzelnen stellt sich die Aufgabe, die nächsten zwanzig Berufs- oder besser Lebensjahre so zu gestalten, dass sie im Lichte dieser Bilanz Sinn machen und geben und nicht zu einer generellen Sinn- und Lebenskrise führen. Laut einer Studie<sup>1</sup> bleiben 30% nach diesem Lebensabschnitt verbittert und vom Leben enttäuscht, was sich häufig sowohl beruflich als auch privat in Aggressivität oder Resignation ausdrückt. Allerdings blicken laut derselben Studie auch 32% auf eine erfolgreiche Lebensmeisterung zurück mit einer hohen Zufriedenheit und einem Gefühl der Kontrolle über das eigene Schicksal.

Was führt bei den einen zur Krise und wie schaffen es die anderen positiv und gestärkt aus dieser „Bilanzphase“ heraus zu finden? Nachfolgend liegt der Fokus auf der beruflichen Perspektive.

## **Aktiv in die zweite Lebenshälfte: Verantwortung beim Individuum**

- Ein bewusstes Innehalten und eine (nicht nur) berufliche Standortbestimmung vornehmen unter Berücksichtigung der sich verengenden Möglichkeiten. Alte Ziele werden (neu) geklärt, d.h. es kommt zu einem Abgleich zwischen einmal Erstrebtem und tatsächlich Erreichtem.
- Die Eigenverantwortung ist in kritischen Lebensphasen essentiell: Wer sich nicht als Opfer von Umständen sieht, sondern als handlungsfähige Person, setzt sich neue Ziele und ist bereit, Veränderungen anzugehen.
- Um diese Veränderungen auch umzusetzen, ist es meist hilfreich, Unterstützung und Impulse von aussen zuzulassen, seine eigenen Bewältigungsstrategien und den eigenen Bezugsrahmen zu hinterfragen und Ermutigung erhalten, neue Schritte zu wagen.

## Aktiv in die zweite Lebenshälfte: Verantwortung beim Unternehmen

Eine gelungene Bewältigung der Krise hat entscheidende Auswirkungen auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter/innen und ist alleine deswegen von unternehmerischer Relevanz.

- Nicht nur vertikale (Fach- oder Führungslaufbahn), sondern auch funktionale Verläufe zulassen und einfordern, sodass Mitarbeitende mindestens alle fünf Jahre von einem Bereich in ein anderes Gebiet wechseln, um Vielfältigkeit und Unabhängigkeit zu erhalten und so ihre Arbeitsmarktfähigkeit permanent ausbauen. Mit dem sich lohnenden Nebeneffekt, jungen ambitionierten Mitarbeitenden ein Nachrücken zu ermöglichen und eingefahrene Strukturen und Denkmuster aufzubrechen.
- Erforderlich sind Personalentwicklungskonzepte, die nicht nur High-Potentials berücksichtigen, sondern auch all jene, die schon länger in einer Hierarchieebene sind und ihren Job bisher ganz gut ausfüllen.
- Zudem braucht es flexible Arbeitszeitmodelle, die eine Abwechslung von Phasen der Arbeit und anderen Aktivitäten (Weiterbildung, Elternpflege, Sabbatical etc.) ermöglichen.
- In den Mitarbeiterbeurteilungen resignierte und innerlich gekündigte nicht schonen, sondern an Ihre Eigenverantwortung appellieren, die beruflichen Perspektiven zu formulieren und anzustreben, allenfalls mit externer Unterstützung.
- Eine Unternehmenskultur schaffen, bei der zu folgenden Fragen bewusst und transparent Antworten diskutiert werden:
  - Wie werden in unserem Unternehmen ältere Mitarbeiter/innen gesehen?
  - Wie wird bei uns Karriere verstanden und bewertet?
  - Was honorieren wir bei älteren Mitarbeiter/innen? Gehen unsere Aktivitäten dahin, Menschen in den Vorruhestand zu schicken, oder unterstützen wir aktives spätes „Durchstarten“?
  - Ist bei uns das Zurücktreten aus der Führungsverantwortung nach gewisser Zeit ein üblicher Prozess oder hat man in Führungsverantwortung zu verbleiben?
  - Wie stigmatisierend ist ein „downward-movement“ bei uns?
  - Haben wir explizite oder implizite Altersgrenzen, und machen diese Sinn?
  - Kennen wir nicht nur die Defizite, die mit dem Alter einhergehen, sondern auch die besonderen Stärken/Kompetenzen älterer Arbeitnehmer/innen?
  - Fördern wir altersgemischte Teams?
  - Wie belohnen wir Führungskräfte, die das Thema „ältere Mitarbeiter/innen“ konstruktiv angehen?

Aus diesen Fragen lassen sich konkrete Massnahmen und eine dem Alter gerechte Personalpolitik ableiten. Es ist notwendig, Perspektiven für die Zeit nach der Lebensmitte zu schaffen und gleichzeitig auch die Kompetenzen älterer Mitarbeiter/innen weiterhin zu fördern und zu nutzen. Demografische Prognosen und die Umsetzung der Zuwanderungsinitiative werden diesen Prozess zweifellos beschleunigen.

## **Literatur:**

<sup>1</sup>Faltermaier, T. et al., Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters, Kohlhammer Stuttgart, 2002

Perrig-Chiello, P., In der Lebensmitte, NZZ Verlag, Zürich, 2011