

Biografische Herausforderungen für Führungskräfte ab 50

Wais (2010, S. 181 - 193) beschreibt die einzelnen Jahrsiebte mit den jeweiligen Themen und Herausforderungen:

Das achte Jahrsiebt: 49. – 56. Lebensjahr

In dieser Phase entsteht das Bedürfnis, sich zur Verfügung zu stellen – einer Aufgabe, einem Ziel oder einer bestimmten Menschengruppe. Dabei geht es nicht um den persönlichen Gewinn oder um die Verwirklichung der persönlichen Fähigkeiten – das wurde bereits in früheren Jahrsiebten erledigt. Vielmehr geht es um die Bereitschaft, die Errungenschaften der Vergangenheit loszulassen. Damit ist auch die Chance verbunden, alles Unwesentliche abzustreifen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Der Abschied von der eigenen Jugendlichkeit und Attraktivität kann so auch befreiend wirken (vgl. Wais, ebd.).

Das neunte Jahrsiebt: 56. – 63. Lebensjahr

Es geht langsam auf das Ende des Arbeitslebens zu und die Frage nach dem Wesentlichen taucht auf. Vieles, das mit bloßem Wissen, mit bestimmten Fertigkeiten oder auch mit Macht zu tun hat, wird weniger wesentlich. Das bedeutet auch die Loslösung von Arbeitsbereichen und –Methoden, aber auch von bestimmten Einstellungen zum eigenen Tätigkeitsbereich. Gleichzeitig nehmen die physischen Kräfte ab - darin liegt jedoch die Chance einer Verjüngung nach innen durch die Freisetzung neuer seelisch-geistiger Kräfte.

In dieser Phase geht es auch darum, Bilanz zu ziehen über das Arbeitsleben sowie um die Vorbereitung auf den Ruhestand. Günstig ist die langfristige Planung von Tätigkeiten nach Beendigung des Arbeitslebens. Das können Aufgaben privater Natur sein, aber vor allem auch soziale Aufgaben, für die ältere Menschen mit ihrer Selbstlosigkeit und Zuverlässigkeit gebraucht werden.

Es wird zunehmend die Einseitigkeit des bloßen Intellektes erlebt, gleichzeitig besteht die Möglichkeit, eine tiefere, intuitivere Form zu finden, die Welt zu verstehen (vgl. Wais, ebd.).

Das zehnte Jahrsiebt: 63. – 70. Lebensjahr

© Alfred Freudenthaler www.freudenthaler.com



Der mit Ende des Arbeitslebens entstandene Freiraum will mit sinnvollen Aktivitäten gefüllt werden, um den Pensionierungsschock zu vermeiden und nicht das Gefühl zu haben, überflüssig zu sein. Wurde die Bilanz über das Arbeitsleben gegen Ende des neunten Jahrsiebtes gezogen, geht es jetzt zunehmend um die Bilanz über das gesamte Leben. Wird diese Bilanz nicht gezogen, besteht die Gefahr, nur mehr in der Vergangenheit zu leben. Sinnvoll kann es sein, für diese Bilanz einen Gesprächspartner zu haben, der mit geeigneten Fragestellungen dabei hilft, nicht einseitig in Misserfolgen, Schuldzuweisungen und Wertungen, aber auch nicht nur in Erfolgen hängen zu bleiben. Diese Bilanz macht frei für Neues. Worin auch immer dieses Neue besteht - es lässt sich entdecken wie durch ein Kind: frei, spielerisch und ohne Leistungsdruck. Hierin besteht auch die Parallele zwischen dem ersten und dem zehnten Jahrsiebt: alte Menschen und Kinder haben eine intuitive, wie selbstverständliche Verbundenheit mit der Welt und eine heitere Gelassenheit (vgl. Wais, ebd.).

Lievegoed (1994, S. 129 – 132) meint, dass in den **vierziger Jahren** eine Weichenstellung geschieht: die Frage taucht auf, ob es sich lohnt, den bisher eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Eine Bestandsaufnahme, oft verbunden mit einer Kurskorrektur, findet statt. Eine daraus resultierende neue Aufgabe wirkt sich verjüngend aus.

In den **fünfziger Jahren** kann nun eine Entwicklung erfolgen entweder zu einer großen Führungspersönlichkeit oder zu einem frustrierten Tyrannen. Dies ist die direkte Folge der bisherigen Lebenswahl, u. a. ob und wie die Bestandsaufnahme samt Kurskorrektur in den vierziger Jahren erfolgt ist. Hilfreich kann es hier sein, positive Bestätigung und Gleichmut einzuüben sowie ein wirkliches Interesse an der Entwicklung jüngerer Mitarbeiter zu zeigen.

Die **sechziger Jahre** sind geprägt vom Ausstieg aus dem Arbeitsleben und sollten dafür genützt werden, etwas Neues zu tun. Ob das eine schöpferische Betätigung ist oder Verrichtung sozialer Aufgaben: nun besteht die Möglichkeit, die Früchte seines Lebens zu ernten (vgl. Lievegoed, ebd.).

Nach Uberwindung der Krise in den vierziger Jahren kommen die fünfziger Jahre einer Befreiung gleich. Es wird mehr Abstand gewonnen zu den kleinen Alltagsproblemen, das Interesse an allgemeinen Führungsproblemen steigt ebenso wie die Freude an der Entwicklung junger Menschen. Die Belohnung für die beständige eigene Entwicklung ist ein schöpferischer Höhepunkt um Mitte Fünfzig.

Allerdings ist die Entwicklung noch nicht abgeschlossen. in der **zweiten Hälfte der fünfziger Jahre** kann es noch einmal zu einer Krise kommen. Das Loslassen wird

© Alfred Freudenthaler



vor allem im Beruf langsam zur Realität. Das bringt Enttäuschungen mit sich, wenn andere meinen, man warte nur mehr auf die Pension, auch wenn man noch perfekt funktioniert.

Angesichts der Tatsache, dass das Leben keine große Zukunft mehr hat, stellt sich die Frage, was das Bleibende sein wird (vgl. Lievegoed, 1994, S. 89 – 92).

Nach Levinson (1979, S. 99) besteht das Leben aus einer Abfolge von Epochen mit Teilphasen, in denen es teils widersprüchliche Hauptaufgaben gibt und die von entsprechenden Übergangskrisen begleitet sind. Demnach geht es im **Alter von 45** – **50 Jahren** um die Entscheidung zum Aufbau einer neuen Lebensstruktur, oft begleitet von einschneidenden Ereignissen wie z. B. Scheidung oder Arbeitsplatzwechsel.

Im Alter **zwischen 50 und 55 Jahren** besteht die Herausforderung darin, eine Ausgewogenheit zwischen den Bedürfnissen des Selbst und jenen der Gesellschaft zu erreichen. Gleichzeitig geht es um eine nochmalige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Lebensstruktur.

Der Aufbau der Lebensstruktur setzt sich im Alter von **55 – 60 Jahren** fort.

Schließlich geht es im **Alter ab 60 Jahren** darum, die Anstrengungen der letzten Phase abzuschließen und sich für die kommende Epoche vorzubereiten (vgl. Levinson, ebd.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass jede Lebensphase ihre speziellen Chancen und Herausforderungen bietet. Wie speziell Führungskräfte ab 50 wirksam werden, wie sie sich verhalten, wie sie von außen wahrgenommen werden, welche Haltungen oder Ängste sie haben: all das ist letztlich ein Resultat der individuellen Lernprozesse aus den bisherigen Lebensphasen. Jede Lebensphase bietet mit den jeweiligen Herausforderungen verschieden Coaching-Anlässe: in den vierziger Jahren geht es um eine Bestandsaufnahme samt eventuell daraus resultierender Neuausrichtung, in den fünfziger Jahren um die Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit mit Blick auf das Ganze und mehr Abstand zu den Alltagsproblemen.

Ab Mitte fünfzig schließlich geht es darum, Bilanz zu ziehen über das Berufsleben und darüber hinaus. Der Ausblick auf die Zeit nach der Pensionierung und das Loslassen gewinnt an Bedeutung.

© Alfred Freudenthaler www.freudenthaler.com



Literatur:

Wais, Mathias (2010). *Biografiearbeit Lebensberatung. Krisen und Entwicklungschancen des Erwachsenen.* Stuttgart: Urachhaus (Neuauflage)

Levinson, Daniel J. (1979). *Das Leben des Mannes – Werdenskrisen, Wendepunkte, Entwicklungschancen.* Köln: Kiepenheuer & Witsch

Lievegoed, Bernard (1994). *Lebenskrisen – Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter.* München: Kösel (10. Auflage)