

## **Lebenslauf und Teamwork**

### **Auswirkungen der Lebensphasen auf die Teamarbeit**

von Jos van der Brug, Senior-Berater am NPI-Institut für Organisationsentwicklung in Zeist (Niederlande)

Im Folgenden wird auf der Grundlage der praktischen Menschenkunde ein Bild der Entwicklungsphasen des Menschen gegeben. Diese Charakterisierung trägt die Gefahr der Etikettierung in sich. Sie kann entstehen, wenn wir auf Grund einiger flüchtiger Wahrnehmungen zu schnell über andere urteilen. Dann hört die Wahrnehmung auf und das Interesse am anderen ist erschlagen, statt geweckt. Das hier vorgestellte Modell will nicht Menschen in Schubladen stecken oder kategorisieren. Jeder Mensch ist einzigartig. Auch deshalb bleibt die eigene Wahrnehmung des anderen auch am allerwichtigsten. Diese Wahrnehmung kann noch schärfer werden, indem man durch eine Brille sieht, etwa durch die Brille der Lebensphasen. Dadurch wird auch das Konzept bereichert und gewinnt an Tiefe. Das Wissen bleibt dann nicht tot und abstrakt, sondern wird zum lebendigen Bild, das vor allem für Manager eine Grundlage für Interventionen im täglichen Ablauf des Organisationsleben werden kann.

#### **Entwicklungsphasen des Menschen**

Laut einem alten chinesischen Sprichwort bekommt der Mensch in seinem Leben eine Zeit des Lernens, eine Zeit des Kampfes und eine Zeit, um Weisheit zu erlangen. Was hinterherkommt, ist ein Geschenk der Götter; danach darf er das Leben genießen.

In dieser groben Dreiteilung des menschlichen Lebens steckt viel Wahrheit, auch wenn sie relativiert werden muß. Lernen ist heutzutage bis ans Lebensende notwendig und viele ältere Menschen in Pflege- oder Altersheimen werden sagen, daß sie das Leben immer noch genießen.

Aber dennoch:

Die Kinder- und Jugendjahre stehen überwiegend im Zeichen des Lernens, auch wenn es dabei nicht nur um das schulische Lernen geht, sondern auch darum zu lernen, wie man mit seinen Mitmenschen, den Dingen und der uns umgebenden Welt umzugehen hat.

Lievegoed nannte diese Periode die rezeptive Phase. Der junge Mensch empfängt viele Gaben von den Eltern, Erziehern, Lehrern und allerlei anderen Menschen, die das Beste für das Kind wollen.

In den ersten 20-25 Jahren, als Erwachsener, muß der Mensch darum kämpfen, sich seinen Platz in der Welt zu erobern. Einen Beruf, eine Familie, einen Freundeskreis, ein Einkommen, eine Position, etc. bekommt man nicht geschenkt. Man muß allerlei kleine und große Widerstände überwinden. Daher nannte Lievegoed diese Periode des Lebes expansive Phase.

Daran schließt sich die Zeit, in dem ein Mensch äußerlich gesehen in etwa das erreicht hat, was er erreichen konnte. Vielleicht hatte er mehr gewollt, vielleicht bescheidet er sich auch: "So ist es gut". Der Mensch wird aber in dieser Periode durchaus mit der Frage konfrontiert, welchen Sinn er oder sie diesem Lebensabschnitt geben möchte, der noch vor ihm /vor ihr liegt, wenn die körperliche Vitalität abnimmt und der äußere Erfolg seltener wird oder seinen Glanz verliert. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann ein Mensch weise werden.

Lievegoed spricht nun von der sozialen Phase, weil viele ihre Lebenserfahrung dann für andere fruchtbar machen können, die sie in der expansiven Phase erworben haben.

Ja. . . Und wie sieht es mit dem Genießen des Lebens aus?

Viele Menschen erwarten, nach ihrem sechzigsten bis fünfundsechzigsten Geburtstag, wenn die Verpflichtung, arbeiten zu müssen, weggefallen ist, ihr Leben genießen zu dürfen. Die Gesellschaft gaukelt ihnen viele schöne Versprechungen vor. Ob sich diese aber auch in die Tat umsetzen lassen, liegt nicht allein an den materiellen Voraussetzungen, sondern auch und vor allem an der inneren Einstellung. Neben glücklichen, weisen älteren Menschen gibt es auch unzufriedene Besserwisser sowie Menschen, die mit viel Reue, Schuld oder Groll auf ihr gelebtes Leben zurückblicken.

Das chinesische Sprichwort und die Charakterisierungen Lievegoeds sagen, daß die verschiedenen Lebensphasen eine jeweils andere Farbe haben und daß darin immer wieder neue Qualitäten entwickelt werden können. Es wird zwar immer schwieriger, von allgemeinen Gesetzmäßigkeiten im menschlichen Lebenslauf zu sprechen. Neben den unterschiedlichen angeborenen Anlagen gibt es in unserer Zeit ungeheuer unterschiedliche Lebensumstände und auch die Möglichkeit, das eigene Leben zu gestalten und zu steuern, ist heute viel größer als früher. Das heißt jedoch nicht, daß man kein Grundmuster erkennen könnte, nach dem jeder Mensch sein oder ihr eigenes Leben webt. So durchläuft jeder eine Phase, die sogenannte Pubertät.

Jeder Jugendliche erlebt diese Periode in seiner Weise, und dennoch hat die Pubertät eine Reihe allgemeiner Merkmale.

In der gleich folgenden Beschreibung sind Merkmale, Beschaffenheit und Aufgaben mit den aufeinanderfolgenden Lebensphasen in Verbindung gebracht. M.E. ist das vertretbar, weil sie in einer bestimmten Phase besonders dominant auftreten. Der menschliche Lebenslauf wird ebenfalls allmählich individueller. Durch alle möglichen Umstände können Erfahrungen, die ein Zwanzigjähriger macht, bei einem anderen erst auftreten, wenn er vierzig ist, oder auch umgekehrt. Deshalb kann der Betreffende durchaus in Ordnung sein. Gerade in den Abweichungen vom allgemeinen Verlauf zeigt sich das Einzigartige des individuellen Lebenslaufs.

### **Die rezeptive Phase (0 - ca. 21 Jahre)**

Über die Kinder- und Jugendjahre will ich mich hier kurz fassen. In diesen Jahren macht das Kind physisch wie psychisch-geistig eine enorme Entwicklung durch. Umgebung, Eltern und Erzieher spielen eine wesentliche Rolle. Sie geben dem Kind eine Ausstattung mit, mit der es später, als junger Erwachsener, selbständig auf die große Reise durchs Leben geht. Sicher werden bestimmte Teile dieser Ausstattung unterwegs ausgewechselt oder als unbrauchbar erkannt zurückgelassen, aber vieles davon begleitet einen doch lange, oft bis ins hohe Alter.

Einige auffallende Lehren, die ins spätere Leben mitgenommen werden, können beispielsweise sein: Die Sitten, Regeln und Rituale, die in der Familie, in der Schule, im Sportverein, etc. üblich waren. In der Zeit zwischen 7 und 14 Jahren ist ein Kind für so etwas sehr empfänglich und macht sie sich unbewußt zu eigen. Die Regel etwa, "Zuerst die Hausaufgaben, dann das Spiel", kann dazu führen, daß im späteren Leben die Arbeit immer Vorrang haben wird. Oft basieren Regeln, Vorschriften und Meinungen über Erlaubtes und Unerlaubtes, nach denen sich die Menschen in ihrer Arbeitssituation richten, auf der Grundlage, die bereits in den Kinderjahren angelegt wurde. Das Maß, in dem Kinder lernen, ihre eigene Phantasie zu gebrauchen, beeinflußt ihre spätere Kreativität und Entwicklung

ihrer Einstellung zum Leben. Der Baumstamm, der zum Zwerg wird, der Teppich zum tiefen See, das Kind selbst zur schlauen Maus, die immer die Katze an der Nase herumführt - im Spiel wird die Fähigkeit zum bildhaften Denken aktiviert.

Die Einstellung zur Autorität und zum Umgang mit anderen Menschen ganz allgemein.

- \* Es gibt Menschen, die ihr Leben lang mit Autoritäten Schwierigkeiten haben. Auch das hat seine Wurzeln meist in der Kinder- und Jugendzeit. In dieser Zeit muß ein Gleichgewicht zwischen Abhängigkeit (Gehorsam) und Unabhängigkeit (dem eigenen Willen folgen) gefunden werden. Mit diesem Gleichgewicht, einer "working balance", geht man ins Leben, mehr zur Anpassung oder zum Protest geneigt. Manche Menschen haben dieses Gleichgewicht nie finden können. Sie werden der Leitung immer wieder den Vorwurf machen, sie führe zu wenig klar, sich jedoch heftig wehren, wenn es die Leitung dann tut. Gleichzeitig beeinflussen diese Erfahrungen die Fähigkeit, später selbst andere zu führen.
- \* Auch die Art und Weise des Umgangs mit anderen, etwa wie Konflikte ausgetragen werden, trägt man aus der Kindheit mit ins Erwachsenenalter hinein. Wie früher die Eltern ihre Unstimmigkeiten bereinigten, wird zum Vorbild genommen, wie man später, als Führungskraft, Konflikte zwischen Mitarbeitern löst und mit spannungsgeladenen Situationen umgeht.
- \* Das Mensch- und Lebensbild der Kindheit und Jugend wirkt in derselben Weise weiter, indem es übernommen und weiterentwickelt wird, oder indem man sich später davon absetzt; auch wie in der Familie und in der Schule gesprochen wird (dogmatisch oder eher offen), kurzum die ganze Kultur dieser Jahre hat großen Einfluß.

Das sind nur einige Beispiele aus einer Vielzahl von möglichen Linien, die von der rezeptiven Phase aus ins Erwachsenenalter hineinführen. Allgemein bekannt sind die negativen Einflüsse, wie das Schikanieren von Klassen- oder Schulkameraden, oder Mißhandlung und Mißbrauch. Die rezeptive Phase wirkt weiter, muß jedoch nicht zwangsläufig für das weitere Leben sein. Es ist möglich und sogar wünschenswert, als Erwachsener die Ausstattung im Koffer, den man mitbekommen hat, auszupacken und ein eigenes Verhältnis dazu zu entwickeln. Verständlich, aber unfruchtbar ist die Opferhaltung, bei der die Schuld für allerlei Probleme in die eigene Kindheit verlagert wird und als Ausrede dient, diese Probleme nicht anzugehen.

Unter bestimmten Umständen kann es für die Teamentwicklung fruchtbar sein, wenn sich die Mitglieder gegenseitig Teile ihrer Biographie, und vor allem aus der Kindheit, erzählen.

### **Das frühe Erwachsenenalter (ca. 21 - 28 Jahre): Sich in der Konfrontation mit der Welt entdecken.**

Richard(25) hat sein BWL-Studium abgeschlossen. Während des Studiums absolvierte er ein Praktikum in einem Unternehmen, wo in der Produktion im Teamverband gearbeitet wurde. Er schrieb seine Examensarbeit über Teamentwicklung. Nach dem Examen beginnt er in der Organisationsabteilung eines anderen Unternehmens zu arbeiten, wo die Arbeit mit selbstverantwortlichen Teams in der Produktion eingeführt werden soll. Seine Aufgabe bestand darin, diesen Prozeß zu coachen. Richard ist lebhaft, begeisterungsfähig, engagiert, zeigt großen Einsatz und hat viele Ideen. Dennoch gibt es regelmäßig Konflikte mit der Leitung. Richard wirft den Entscheidern vor, zwar unablässig Teamarbeit zu predigen, sie jedoch in der täglichen Praxis zu torpedieren, wodurch das Konzept für die Mitarbeiter unglaubwürdig wird. Einwürfe von ihrer Seite, die gegebene Situation erzwingt diese

Haltung, weigerte er sich, zu akzeptieren. Die Leute in der Produktion halten ihn zwar für einen netten Kerl, aber man nimmt seine Ideen nicht ernst und das läßt ihn mit noch mehr Überzeugungskraft sprechen. Die Teams werden aufgefordert, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Zuerst tat sich so gut wie nichts, aber dann kamen unzählige Vorschläge. Die Leitung wußte nicht, was sie damit tun sollte, da die meisten Verbesserungsvorschläge den Technischen Dienst betrafen - und der war sowieso schon unterbesetzt. Richard drängte auf vorübergehende Erweiterung des Technischen Dienstes, aber dafür war kein Geld vorhanden. Daraufhin kam die Leitung auf die Idee, daß die wechselseitige Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert werden sollte als Grundvoraussetzung für die gewünschte Teamarbeit.

Richard wurde aufgefordert, einen Plan zu entwickeln, den der Direktor dann in einigen Wochen - bei einem "Hei-dag", einem Teamentwicklungstag, vorstellen könnte. Mit großer Begeisterung machte sich Richard an die Arbeit, bald überkam ihn aber das Gefühl, zu ertrinken: Sovieles hing damit zusammen. Wo sollte er anfangen?

Nach einigen Monaten hat Richard x große und kleine Projekt am Hals, er findet sie alle gut und interessant. Außerdem hat er das Gefühl, im Betrieb eine wichtige Rolle zu haben. Er ist ein wenig zur Achse geworden, um die sich alles im Unternehmen dreht und er kann sich nicht vorstellen, wie es weitergehen sollte, falls er kündigen sollte. Gleichzeitig steckt er voller Zweifel und ist unsicher. Geht es denn wirklich gut? Ist man mit ihm zufrieden? Manchmal ist er düsterer Stimmung und niedergeschlagen: Es wird nur wenig wirklich umgesetzt, man überläßt ihn viel zu sehr seinem eigenen Schicksal oder speist ihn mit leeren Versprechungen ab. Aber diese Augenblicke sind glücklicherweise nur kurz. Dann sieht er wieder eine neue Herausforderung und er stellt sich wieder an die Spitze.

#### *Allgemeine Merkmale*

- \* Anfang zwanzig geht der Mensch auf eigenen Füßen ins volle Leben ein. Das eigene Ich übernimmt endgültig die Steuerung von Eltern und Erziehern. Von nun an wird man nur noch gelernt, wenn man es selbst möchte.
- \* Die Steuerung kommt vor allem aus Impulsen seines Willens, die anfänglich noch unbewußt sind. Es gibt noch keinen fest vorhergeplanten Weg. Der junge Mensch geht dorthin, wohin ihn seine Füße tragen. "Mal sehen" ist in diesen Jahren ein gern gebrauchter Satz. Noch sind Selbsterkenntnis und Lebenserfahrung gering. Die große Aufgabe, um die es in dieser Periode geht ist: sich selbst zu erkennen, seine eigenen Grenzen und Möglichkeiten auszuloten, durch die Konfrontation mit der Welt herauszufinden, was man kann und was man nicht kann. Dadurch baut der junge Mensch eine innere Sicherheit auf, die für das spätere Leben eminent wichtig ist. Dem steht die äußere Sicherheit eines garantierten Einkommens, soziale Sicherheit, etc. gegenüber.
- \* Goethe charakterisierte diese Phase mit den Worten "Himmelhoch jauchzend, Zum Tode betrübt". Im Gefühlsleben gibt es große Schwankungen. Zwanzigjährige können schnell ihre Meinung wechseln, gerade noch voller Selbstvertrauen sein, entschieden ihre Meinung vertreten, und im nächsten Moment wieder von Gefühlen der Unsicherheit und Selbstzweifel zerrissen werden. Gefühle der Sympathie und der Antipathie bestimmen sehr heftig, womit und mit wem man sich in der Außenwelt verbündet, und wovon man sich abwendet. Noch gibt es wenig Distanz. Dadurch kann der junge Erwachsene leicht von seiner Umgebung beeinflußt werden. Daher kann diese Altersgruppe für Diktaturen, religiöse Sekten, etc. eine leichte Beute werden, auch wenn der Zeitgeist dabei eine große

Rolle spielt.

### *Mögliche Gefahren*

- \* Sich im Beruf, in der Beziehung, Kinder, Haus, etc. zu frühzeitig festlegen. Natürlich muß es keine Katastrophe sein, aber sich zu früh zu binden, kann dazu führen, die eigenen Möglichkeiten nicht genug zu entdecken. Dann kann sich viel später im Leben ein Bedürfnis danach manifestieren. Nur sind die Lebensumstände dann häufig nicht mehr danach, sich Experimente erlauben zu können, ohne großen Schaden anzurichten. Auch im Berufsleben droht die Gefahr, daß der junge Erwachsene zu schnell Sicherheit in dem sucht, was er gut kann. Seine Umgebung kann ihn leicht dazu verführen. Sein großer Arbeitseifer, Einsatz und Enthusiasmus können für die Organisation ein Grund sein, ihn jahrelang in derselben Funktion einzusetzen; dadurch gewinnt er natürlich immer größere Routine, entwickelt jedoch keine neuen Fähigkeiten, was sich später, auch für die Organisation, rächen kann.
- \* Ging es beim Vorausgegangenen um eine zu starken Bindung, auch das Gegenteil, die Bindungsunfähigkeit, tritt häufig auf. Desinteresse, Apathie, Abgrenze gegen das "normale" Leben sind Kennzeichen dieser Problematik zu Beginn des Erwachsenendaseins. Wenn diese Punkte dominieren, kann im Rahmen der Organisation wenig dagegen getan werden.

### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

- \* Der Zwanzigjährige fühlt sich von der Arbeit angesprochen, in der für ihn eine persönliche Herausforderung liegt, d.h. in der er sich selbst und anderen beweisen kann, was er /sie kann, zusätzlich ist es auch sehr interessant. Aber der Zwanzigjährige will auch gern "wahrgenommen" werden. Im Team muß er die Gelegenheit bekommen, stolz von seinen Heldentaten zu berichten. Aufgaben und Tätigkeiten dürfen nicht zu lange dauern. Die Zeitspanne ist kurz. Man möchte gern kurzfristig Resultate sehen und braucht außerdem Abwechslung.
- \* Berufsausbildung und Weiterbildung sollten lieber breit angelegt sein und weniger in die Tiefe gehen (Spezialisierung). Der Zwanzigjährige ist vor allem ein Tatmensch. Theoretische Ausbildungen oder Arbeitsplätze, wo er für "einen Appel und ein Ei" mitarbeiten kann, sind nicht sehr beliebt. Er sucht eine richtige Arbeit. Erfahrungsaustausch und unter der Leitung eines guten Coaches etwas aus seinen Erfahrungen zu lernen, ist ganz besonders fruchtbar.
- \* Feedback und Konfrontation.  
Der Zwanzigjährige ist sehr abhängig von den Rückmeldungen seiner Umgebung. Seine Selbsterkenntnis und Lebenserfahrung sind noch gering. Durch die Konfrontation mit der Außenwelt muß er herausfinden, wer und was er /sie ist, gleichzeitig ist er /sie sehr empfindlich und durch Kritik schnell verletzt. Letzteres kommt durch eine unterschwellige Unsicherheit. Dennoch braucht er /sie ein offenes und ehrliches Feedback. Der junge Erwachsene muß dabei unbedingt ernst genommen werden und darf nicht mit Bemerkungen heruntergemacht werden wie: "Warte ab, bis du mehr Erfahrung hast, dann wirst du schon anders reden" oder "Du hast gerade erst deine Nase hier hereingesteckt, wie willst du denn mitreden?" selbst wenn die Bestimmtheit ihrer Aussagen die Älteren leicht dazu bringen könnten. Ihre Sichtweise enthält oft neue und erfrischende Elemente, die wertvoll sein können. Die älteren Teammitglieder haben die Aufgabe, diese Elemente zu

erkennen und sich nicht durch eine vielleicht allzu große Forscherheit täuschen zu lassen.

- \* Andere Zwanzigjährige wiederum brauchen eventuell von den älteren Kollegen eine Aufforderung, sich auszusprechen. Ihre Unsicherheit kann sie dazu bringen, zu lange abzuwarten.
- \* Viele Zwanzigjährige haben Schwierigkeiten damit, von Älteren zu hören, sie seien für bestimmte Tätigkeiten "noch nicht reif". Durch die größere Erfahrung erkennen die älteren Kollegen oft Probleme und Fallstricke, die jüngere noch übersehen. Keine Erfahrung zu haben dient oft als Argument, um Jüngeren bestimmte Positionen zu verweigern. Es ist sehr entmutigend, immer wieder mit dem, was man nicht kann, konfrontiert zu werden, ohne auch nur einmal die Gelegenheit zu bekommen, sich zu beweisen. Vor nicht allzu langer Zeit sagte ein junger Mensch: "Sie können zwar sagen, mir fehle die Erfahrung. Aber Sie haben überhaupt keine Erfahrung mit mir und behaupten trotzdem, ich könne es nicht." Statt zu betonen, was der junge Mensch (noch) nicht kann, sollte man versuchen, die Qualitäten dieser Lebensphase zu erkennen und sie gezielt einzusetzen.

Die Kennzeichen des jungen Erwachsenen finden sich nicht nur dieser Lebensphase. In den späteren Phasen werden andere Qualitäten entwickelt, die dominant hervortreten, aber die des Zwanzigjährigen sind noch nicht völlig verschwunden. Etwa die Offenheit gegenüber der Welt, die Lust an Herausforderungen, etc.

Es gibt auch Menschen, die ihr Leben lang wie Zwanzigjährige bleiben, direkt auf die Reize von außen reagieren, ohne innerlich abzuwägen. Ihre innere Entwicklung ist dann in den zwanziger Jahren steckengeblieben. Das kann später zu Problemen führen, wie zum Beispiel zur Bindungsunfähigkeit, zur mangelnden Arbeitsorganisation, zu schneller Begeisterung für etwas, das aber wieder fallengelassen wird, sobald sich etwas noch Ansprechenderes am Horizont zeigt.

### **Die erste Hälfte der dreißiger Jahre (28 - 35 Jahre): Durch Denken die Welt beherrschen.**

Annelies (34) arbeitet als Ergotherapeutin in einer großen Reha-Klinik. Sie ist mit Henk verheiratet, der in einem Verlag in der Automatisierung arbeitet. Sie haben zwei Kinder, einen achtjährigen Jungen und ein sechsjähriges Mädchen. Annelies arbeitet drei Tage in der Woche, Henk bleibt einen Tag wöchentlich zu Hause, um sich um Kinder und Haushalt zu kümmern. Annelies arbeitet schon fast zehn Jahre in derselben Organisation und hat ziemlich viele Stürme und Veränderungen mitgemacht. Sie hat inzwischen ihr Leben gut im Griff. Es hat einige Mühe gekostet - mit zwei Kindern. Sie und Henk, beide haben einen aufreibenden Job und einen großen Freundeskreis. Aber klare Absprachen, zu Hause wie im Betrieb, eine feste Tageseinteilung und vor allem auch einmal "nein" sagen zu können, geben ihr das Gefühl, sie habe ihr Leben wunderbar im Griff. Sie hat auch Freude daran, wenn alles gut läuft. Im Behandlungsteam, zu dem sie gehört, muß sie oft kämpfen, damit die Ergotherapie als eigene Disziplin anerkannt wird. Sie ist jedoch davon überzeugt, daß die Professionalisierung in ihrem Fachgebiet ungeheuer zugenommen hat und daß die Vorgehensweise, wie das andere Fachpersonal, wie Ärzte und Krankengymnasten, Physiotherapeuten die Behandlung angehen, weniger durchdacht und systematisch ist. Regelmäßig hat sie deshalb gefordert, mit Behandlungsplänen zu arbeiten, in denen in denen der Behandlungsverlauf für jeden Patienten festgelegt ist, ebenso wie der Anteil jedes

beteiligten Fachmanns. Diese Pläne sollten an einer zentralen Stelle aufbewahrt werden und jedem Behandelnden zugänglich sein, und nicht wie jetzt, wo jeder Behandelnde sein eigenes Dossier hat, an das der Kollege nicht herankommt.

Ihr erscheint das alles so logisch, daß sie nicht begreift, warum es nicht schon längst eingeführt wurde und zu einem zentralen Informationssystem geführt hat. Inzwischen hat sie jedoch auch gelernt, daß offensichtlich simple Lösungen in dieser Organisation sehr viel Zeit benötigen, um umgesetzt zu werden. Ihrer Ansicht nach liegt das vor allem an der zögerlichen und wenig durchgreifenden Haltung der Leitung.

### *Allgemeine Merkmale*

- \* Ende zwanzig, Anfang dreißig beginnt der Verstand beim Steuern des Lebens eine wichtigere Rolle zu übernehmen. Der Zwanzigjährige reagiert oft unmittelbar auf Reize aus der Außenwelt. Beim Dreißigjährigen schaltet sich zwischen den Impuls und die Reaktion noch etwas ein, nämlich das eigene Urteil. Es kann stärker auf dem Denken oder auf dem Gefühl basieren. Aber es geht dabei um ein "Abwägen", "Überlegen", Beurteilen, ein Innehalten, bei dem der Mensch mit sich selbst zu Rate geht. Zahlreiche Autoren (R. Treichler, M. Moers, B. Lievegoed) nennen diese Periode daher auch die rationale Phase, die Phase der Nüchternheit und der Sachlichkeit, die Organisationsphase des Lebens.
- \* Eine Verinnerlichung und Vertiefung tritt ein, die zu einer geringeren Beweglichkeit und Spontanität führt, andererseits aber zur größerer Ausgeglichenheit und stärkerer Führungsfähigkeit. Die starken Bewegungen des Gefühlslebens werden geringer, obwohl sich im äußeren Leben viel geschehen kann. Gefühle können nun intensiver erlebt werden.
- \* Durch größere Verinnerlichung kann der Mensch in diesen Jahren tiefere Bindungen eingehen (z.B. in der Familie und im Beruf), die länger dauern als die große Abwechslung in den zwanziger Jahren. Der Mensch verbindet sich mit dem Leben und kann echte Verantwortungen übernehmen. Zahlreiche Dreißigjährige merken, daß sie Beschlüsse fällen und Entscheidungen treffen müssen, die weitreichende Konsequenzen für die Zukunft haben.
- \* Der Übergang von den zwanziger in die dreißiger Jahre enthält für manche Menschen auch ein Krisenelement. Es kann aus dem Bewußtsein entstehen, nicht mehr zur jüngeren Generation zu gehören, was mit gut zwanzig meist noch der Fall war. Jetzt realisiert man sich "Ich gehöre dort nicht mehr dazu". Daneben kommen Menschen in dieser Periode bewußt oder unbewußt zu ihrer ersten Lebensbeurteilung: Man hat die eigenen Grenzen und Möglichkeiten einigermaßen kennengelernt. Man ist etwas weniger offen, bekommt mehr Distanz und kann spüren: "Ich bin schon dreißig, der Ernst des Lebens hat begonnen". In seinem schönen Buch "Die Lebensalter" spricht Romano Guardini von der "Krise der Erfahrung".

### *Mögliche Gefahren*

- \* Manchmal findet der Prozeß der Verinnerlichung nicht oder nur ungenügend statt und läßt sich der Dreißigjährige allzu leicht von den Erwartungen und Forderungen der Außenwelt lenken. Dann tritt die "Verbürgerlichung" ein: alle Energie wird darauf verwandt, so zu leben, wie es - innerhalb der sozialen Gruppe - üblich ist: die Einrichtung der Wohnung, der Bekanntenkreis, die Skiferien, über Kunst und Kultur mitreden zu können. Dadurch kann leicht die Authentizität in den Hintergrund geraten.
- \* Einige Menschen können innerlich den Schritt vom Zwanzig- zum Dreißigjährigen nicht

vollziehen. Sie bleiben in der Gemütslage des Zwanzigjährigen hängen, können sich nicht binden, fangen immer wieder etwas Neues an, lassen sich von der Außenwelt dazu verleiten. Diese Menschen können keine Entscheidungen treffen, unter anderem weil sie wissen, daß sie sich damit andere Möglichkeiten abschneiden.

- \* Die Verinnerlichung kann sich einseitig auf den Verstand ausrichten. Das kann dann auf Kosten des Gefühls- und Willenslebens gehen. Der Dreißigjährige geht an alles rational heran und er verliert die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinzuversetzen. Auf die Dauer kann das dazu führen, sich auch den eigenen Gefühlen und Emotionen zu verschließen. Manchmal wird es zu extremer Härte.

#### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

- \* Der Dreißigjährige kann selbständig und zielgerichtet arbeiten. Er oder sie kann sich diese Ziele, falls erforderlich, auch selbst setzen und den Weg erarbeiten, wie sie zu erreichen sind. Der Dreißigjährige kann Prioritäten setzen und sich nicht von allen möglichen interessanten anderen Dingen oder Nebensächlichkeiten ablenken lassen, die ihm zufällig über den Weg laufen. Dadurch wird er ein ergebnisorientierter Mitarbeiter, der gern ordnet, organisiert, plant, Systeme entwickelt und dabei eine längere Lebensperspektive ertragen kann.
- \* Dreißigjährige haben in der Organisation ein großes Bedürfnis nach Struktur, Klarheit und Deutlichkeit. Diese Forderung richten sie an die Organisation, an die Abläufe, die Arbeitsmethoden, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Wird das nicht erfüllt - und das ist oft so - dann wird er oder sie unruhig und der Leitung mit allerlei kritischen Fragen ziemlich lästig werden können.
- \* Manche Menschen entscheiden sich mit dreißig endgültig für einen bestimmten Beruf. Er kann völlig anders sein als das Fach, für das sie ursprünglich ausgebildet wurde. Viele Dreißigjährige fühlen sich nun vor die Entscheidung gestellt, sich entweder weiter zu spezialisieren oder einen mehr generalistischen Weg einzuschlagen, beispielsweise ins Management zu gehen.
- \* Die allgemeine Verinnerlichung und Vertiefung in den dreißiger Jahren führt im Arbeitsleben zum Wunsch nach weiterer Professionalisierung, etwa durch Ausbildungen und Mitarbeit in beruflichen Netzwerken und in Berufsverbänden. Die größere innere Sicherheit macht Dreißigjährige zu robusten Entscheidern, was sie für die Organisation sehr wertvoll machen kann. Die große Erfolgsorientierung gekoppelt mit dem Hang zu einer rationalen Vorgehensweise läßt Dreißigjährige gelegentlich hart und egoistisch erscheinen, und manchmal zurecht. Die Leitung muß sie dann bremsen und ihnen helfen, die Augen für andere Realitäten zu öffnen als die rein rationalen. Trainings, bei denen diese anderen Aspekte thematisiert werden, können diesen Prozeß oft unterstützen.

Die Qualitäten, die der Dreißigjährige entwickelt, spielen in seinem ganzen Leben weiterhin eine Rolle, selbst wenn sie später stärker in den Hintergrund treten, weil neue Qualitäten erworben werden, die dominanter sind. Aber unter bestimmten Bedingungen kann sich in einem Fünfzigjährigen plötzlich wieder der Dreißigjährige zeigen. Die Qualitäten dieser Lebensphase können auch im weiteren Leben vorherrschend bleiben und immer weiter perfektioniert werden.

**Mitte dreißig bis Anfang vierzig (ca. 35 - 42 Jahre): Die Wende.**

Andreas ist 39 Jahre alt und Controller bei der niederländischen Tochterfirma eines multinationalen Unternehmens. Er studierte Betriebswirtschaft und arbeitet nach diversen anderen Jobs nun seit vier Jahren an diesem Arbeitsplatz. Er ist verheiratet und hat zwei Söhne, zehn und dreizehn. Tineke, seine Frau, ist vor einigen Jahren wieder in ihren alten Beruf als Apothekenhelferin zurückgekehrt.

Eigentlich ist Andreas mit seinem Leben zufrieden. Seine Ehe und sein Verhältnis zu den Kindern sind ausgezeichnet, sie wohnen schön, ein wenig abgelegen, und können sich eigentlich finanziell alles erlauben. Auch an seinem Arbeitsplatz hat er in allgemeinen nichts zu klagen. Er kommt gut mit dem Direktor und seinen Kollegen aus dem Management Team zurecht ... obwohl ...? Gelegentlich hat er den Eindruck, er werde von den anderen persönlich dafür verantwortlich gemacht, daß das Automatisierungsprojekt, für das er der Endverantwortung trägt, derart chaotisch geworden ist. Niemand spricht es offen aus, aber es gibt vage Andeutungen, die als Scherz daherkommen, und sein Chef wird manchmal ziemlich ärgerlich, wenn sie das Projekt besprechen. Er selbst reagiert auch emotionaler auf die Rückschläge in diesem Projekt, als ihm lieb ist. Zum ersten Mal in seinem Leben hat er das Gefühl, nicht alles völlig im Griff zu haben. Natürlich gibt es lauter plausible Erklärungen, aber trotzdem. Auch an den letzten jährlichen Betriebsausflug des Management Teams, der vor nicht allzulanger Zeit stattfand, hat er keine fröhlichen Erinnerungen. Zuerst eine eine Bootsfahrt auf dem IJselmeer mit den Partnern, danach ein Essen und beschlossen den Abend noch mit einer Kneipentour. Die ganze Zeit wurde er das Gefühl nicht los, nicht dazuzugehören, als beobachte er alles aus einem gewissen Abstand heraus. Alle amüsierten sich königlich, auch Tineke gefiel es sehr gut und sie war für seinen Geschmack ziemlich ausgelassen. Abends zu Hause kam es zu einem gewaltigen Streit, der darauf hinauslief, daß Tineke wütend ins Bett ging, und er zuviel trank. Im Nachhinein begreift er nicht, was ihn so wütend gemacht hat. Zum Glück konnten sie sich positiv darüber aussprechen und Tineke meint ebenfalls, es liege am Automatisierungsprojekt. Nun hat er sich vorgenommen, auf Biegen und Brechen das Projekt so schnell wie möglich abzuschließen. Er arbeitet jetzt oft abends, und auch am Wochenende. Wenn das Projekt abgeschlossen ist, wird er mit Tineke eine Woche lang herrlich Urlaub machen. Trotzdem fragt er sich manchmal, ob es wirklich allein am Projekt liegt?

Vielleicht schafft er es einfach nicht. Und manchmal überkommt ihn die Frage: "Wofür mach ich das eigentlich alles?" Bis vor kurzem machte ihm seine Arbeit immer Spaß und war eine Herausforderung, aber jetzt graut ihm gelegentlich richtig davor. Er will jedoch nicht allzu viel darüber nachdenken. Letztendlich hat er keinen Grund zum Klagen. Die trüben Gedanken werden schon vergehen, sobald das Projekt zu einem guten Ende gebracht sein wird.

#### *Allgemeine Merkmale*

- \* Mitte dreißig stehen Menschen meist auf dem Höhepunkt ihrer Spannkraft. Sie haben viel Lebenserfahrung erworben und gelernt, ihre eigenen Kräfte zu erkennen und zu nutzen. Sie erleben ihren Lebensbereich als vertraut und beherrschbar: Man weiß, worauf man zu achten hat, wo die Fallstricke liegen und wie Menschen reagieren.
- \* Um die vierzig ändert sich diese Stimmung oft, zuerst unmerklich, später bewußter. Viele Menschen empfinden vage Unlustgefühle, die sie nicht einordnen können, weil häufig von außen alles in Ordnung zu sein scheint. Man glaubt, es werde schon wieder vorübergehen, aber das ist meist nicht der Fall.

- \* Dieser Umschlag hat mit dem Erleben von Grenzen zu tun, beispielsweise der Grenzen der eigenen Kapazitäten und Möglichkeiten. Bestimmte Zukunftshoffnungen erweisen sich als unrealistisch; eventuell muß man von Illusionen Abschied nehmen, die man von sich selbst hatte. Die Zukunft hat offenbar plötzlich einen Horizont. Das "Später, wenn ich groß bin"-Gefühl gilt nicht mehr. Später ist jetzt.
- \* Oft wird in dieser Phase die Endlichkeit des eigenen Lebens bewußter erlebt. "Ich bin jetzt vierzig, ich habe die Hälfte meines Lebens hinter mir. Ist das alles, was mir das Leben zu bieten hat? Habe ich vielleicht irgendwo den Anschluß verpaßt? Es kann doch nicht sein, daß ich den Rest meines Lebens auf dieser Stelle, mit diesem Partner und diesen Freunden und Bekannten hängenbleibe? Und wenn ich eine andere Stelle oder einen anderen Partner suche, bleibt dann nicht doch eigentlich alles beim alten? Dieselben Probleme in der Organisation, dieselben Ferien, etc." Die Zukunft sieht plötzlich nicht mehr so heiter aus. Die große Frage lautet: "Wie gestalte ich den Teil des Lebens, der noch vor mir liegt?" Damit stellt sich die existentielle Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens. Die alten Werte der expansiven Phase scheinen allmählich nicht mehr zu genügen und neue Werte hat man noch nicht gefunden. In dieser Phase handelt es sich aber meist noch nicht um eine echte Lebenskrise; die beschriebenen Fragen stellen sich allmählich, verschwinden aber immer wieder hinter der Hektik und den Aufgaben des täglichen Lebens. Erst in der nächsten Phase werden sie wirklich aktuell. Aber es gibt große individuelle Unterschiede.

#### *Mögliche Gefahren*

- \* In dieser Phase liegt eine Gefahr im Leugnen der beschriebenen gefühlsmäßigen Signale: "Es ist unwichtig" oder "Es geht schon wieder vorbei". In unserer Zeit ist es äußerst verpönt, sogenannte "negative Gefühle" zu haben. Man muß "in Ordnung" sein. Dieses Zweifeln paßt nicht zu dem Mann oder der Frau, die es im Leben zu etwas gebracht hat. Sie sind ein Zeichen von Schwäche. Schnell ist einer zum "Softie" abgestempelt, sobald er dieses Thema anschneidet. Manch einer kann dieses Verleugnen lange durchhalten, bis weit in die vierziger, manchmal bis in die fünfziger Jahre hinein. Aber es wird immer gezwungener; man verschließt die Augen vor dem, was in einem vor sich geht und kann daher auch nicht wahrnehmen, was in anderen vor sich geht, oder man spricht mit Verachtung darüber.
- \* Eine weitere Gefahr kann sein: Sich eine Krise einreden zu lassen. Dann wird gesagt, mit 40 habe man eine "Midlife-Crisis" zu erleben. Und man verleugne sie gerade, wenn man behauptet, keine Anzeichen davon zu verspüren. Genausowenig wie etwas mit einem Menschen nicht stimmt, wenn er /sie sich in dieser Phase existentielle Fragen stellt, genausowenig stimmt mit einem anderen etwas nicht, der vorläufig noch unbekümmert draufloslebt. Man muß dicht bei seinem eigenen Gefühl bleiben und dem, was man empfindet.
- \* Schließlich gibt es Menschen, die versuchen, vor ihren Gefühlen der Unzufriedenheit davonzulaufen, indem sie jeden Abend zuviel fernsehen, zuviel trinken, sich ständig in erotische Abenteuer oder noch mehr in ihre Arbeit zu stürzen. Die Vorstellung, den Rest des Lebens an diesem Partner, diesen Job, diese Wohnung, ja an diese ganze Art zu leben, gekettet zu sein, kann Menschen dazubringen, schnell noch eine ganze Reihe von Dingen zu ändern, bevor es zu spät ist. Manchmal kann es nötig sein, aber meist ist es eine Illusion: Man bleibt der gleiche. In der neuen Situation können rasch dieselben Probleme entstehen, weil sich der Spieler selbst nicht geändert hat.

### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

- \* Für die Organisation sind Menschen Mitte dreißig die idealen Mitarbeiter. Sie sind vital und energisch, haben Überblick, eine breite (Lebens-)Erfahrung, kennen ihre eigenen Stärken und können sie für die Organisation einsetzen. Sie sind stark belastbar und dafür gerüstet, komplizierte Aufgaben zu übernehmen. Ab Mitte dreißig werden viele Menschen zupackender, weil ihr Wille stärker und zielgerichteter geworden ist und ihr Realitätssinn sich vergrößert hat. Sie können das Realisierbare besser einschätzen.
- \* Menschen Mitte dreißig sind sehr geeignete Führungskräfte. Professionelle Vertiefung oder durch Erfahrung gereiftes Fachwissen verleiht ihnen Autorität und sie können andere überzeugen.
- \* In der Organisation spürt man im allgemeinen noch wenig von aufkommender Unzufriedenheit und Zweifeln. Die Aufgaben in der Außenwelt fordern alle Aufmerksamkeit. Werden diese Menschen wirklich mit sich selbst konfrontiert, durch ernsthafte Rückschläge in der Arbeit, Übergehen bei einer Beförderung oder durch Probleme im privaten Bereich, können sie leicht eine Weile schlechter funktionieren. Die Unternehmensleitung muß dann in erster Linie Verständnis aufbringen, nicht, um den Betroffenen zu schonen, sondern um keine falschen Schlußfolgerungen über dessen Qualitäten und weitere Möglichkeiten zu ziehen. Im Interesse der Organisation wie im Interesse des Betroffenen selbst sollte man weiterhin hohe Anforderungen an die Ausführung der Arbeit stellen. Das zeitweise weniger gute Funktionieren sollte jedoch nicht mit allerlei Sanktionen und Maßregelungen bestraft werden, es hat meist die entgegengesetzte Wirkung. Meist lohnt es sich auf längere Sicht mehr, an das Verantwortungsbewußtsein des /der Betroffenen zu appellieren.

Anfang vierzig endet die zweite große Lebensphase, die expansive Phase. Der Mensch hat seinen Platz in der Welt erobert. Viele werden in dieser Zeit akzeptieren müssen, daß es äußerlich gesehen keine großen Entwicklungsmöglichkeiten mehr gibt. Aber der Mensch hat bei der Auseinandersetzung mit den Aufgaben in der Welt geistige Kräfte und Fähigkeiten entwickelt. Diese können jetzt frei und für andere eingesetzt werden. Lievegoed nennt die folgende Periode daher auch die soziale Phase, und in dem bereits einmal zitierten chinesischen Sprichwort ist die Rede von der Zeit, Weisheit zu erlangen. Die vierziger Jahre stehen völlig im Zeichen dieser Rückbesinnung, der neuen Sinnfindung. Wenn das gelingt, hat einem das Leben noch viel zu bieten. Wenn nicht, werden einem die kommenden Jahre immer schwerer werden.

### **Der Vierzigjährige (ca. 42 - 49 Jahre): Die Suche nach dem Sinn.**

Manchmal, wenn Cas, 47 Jahre alt, vor dem Spiegel steht, erschrickt er vor seinem eigenen Aussehen. Er wird immer kahler und der Haarkranz, der noch übrigbleibt, wird fahlgrau. Er sieht die Falten, die immer tiefer werden, vor allem auf seiner Stirn, direkt über der Nase. Er hat Ringe unter den Augen und sieht grau aus. "Bah, was für ein altes Gesicht" seufzt er und wendet sich vom Spiegel ab. Seit einiger Zeit lebt er allein, in einer Luxuswohnung am Stadtrand. Seit gut zwei Jahren ist er geschieden, nach endlosen Streitereien und sich gegenseitig das Leben zur Hölle zu machen. Seine geschiedene Exfrau sieht er so gut wie nie, sie lebt nun mit einem Freund in einer anderen Stadt. Sein zwanzigjähriger Sohn und die dreiundzwanzigjährige Tochter sieht er zum Glück regelmäßig. Aber wenn er depressiv ist, kommt ihm schon manchmal die Frage, ob sie ihn besuchen wollen oder nur kommen, um

ihre sowieso schon ziemlich großzügigen Zuschüsse aufzufüllen, die er ihnen gibt. In Cas' Leben hat die Arbeit absoluten Vorrang. Er ist Leiter des Projektbüros der Provinzverwaltung und das bedeutet mehr als 200 % Einsatz. Er und seine Leute sind vor allem auf der Suche nach Infrastrukturprojekten, bei denen es um Millionen geht und große politische Interessen beteiligt sind. Er hat ständig mit Investoren, Projektentwicklern, Abgeordneten des Provinzialen Parlaments, Bürgerinitiativen und Interessengruppen, etc. zu tun. Er lebt ständig in einer Schlangengrube aus Arglist und Betrug, aus Rechtsverfahren und Journalisten, die darauf aus sind, die Widersprüche noch einmal doppelt so groß zu machen. Das ist Cas' Welt. Nie hätte er geglaubt, je einmal mit so etwas zu tun zu haben. Er stammt aus einer einfachen Beamtenfamilie und hatte sich, das langweilige Leben seines Vaters vor Augen, vorgenommen, nie Beamter zu werden; und jetzt ist er es doch; aber ganz anders, als er es sich früher vorgestellt hatte. Ursprünglich wollte er aufs Konservatorium, aber aus unerfindlichen Gründen hatte er Wirtschaftswissenschaften studiert. Vom politischen Beamten stieg er allmählich zu dieser Funktion auf, und die nächste Beförderung zum Direktor hängt schon wieder in der Luft. Dennoch hat er seiner Arbeit gegenüber zwiespältige Gefühle. Einerseits liegt ihm seine Arbeit wirklich gut: die Hektik, an drei Stellen gleichzeitig sein zu müssen, die damit einhergehende Spannung, seine Erfolge - das genießt er in gewisser Hinsicht. Und er will durchaus zugeben, daß er auch stolz auf sich ist. Es gibt nicht viele mit seinem Hintergrund, die ihm darin ebenbürtig sind. Er weiß auch, daß er gut ist. Trotz aller Streitigkeiten und Konflikte wird er geschätzt. Aber gleichzeitig fühlt er auch eine gewaltige Leere. Bei aller Hektik, allen Erfolgen fühlt er sich dennoch manchmal grenzenlos einsam. Dann betrachtet er das ganze Getue, die Unechtheit, die hohlen Phrasen, die Menschen von sich geben. Und er fragt sich dann: "Was treibe ich da um Himmelswillen?", "Wofür lebe ich eigentlich?" Manchmal überfällt ihn das Gefühl, benutzt zu werden, und das Gefühl, jeder ließe ihn fallen, sobald er sich nur einen Fehler erlaube.

Aber auch für ihn sind andere oft nicht mehr als Figuren auf einem Schachbrett. Mit einigen seiner Mitarbeiter hatte er früher gelegentlich tiefere Gespräche; aber dazu fehlt im heute die Zeit. Das Leben in diesem Klima hat ihn härter gemacht. "Ich bin um einige Illusionen über die Menschen und den Lauf der Welt ärmer geworden", sagt er öfter. Aber das macht ihn nicht glücklich. Eigentlich möchte er so nicht weitermachen, aber ja, was bleibt ihm übrig? "Wäre ich nur Straßensänger geblieben, wie damals als Student. Das hätte vielleicht viel besser zu mir gepaßt, als was ich jetzt tue". Die Aussicht auf Beförderung zum Direktor macht ihn nicht froh. Dennoch wird er um die Stelle kämpfen.

"Warum, warum, warum. . . . ?"

#### *Allgemeine Merkmale*

\* Das gerade beschriebene Bild ist eine von vielen Möglichkeiten, in die sich der innere Kampf in den vierziger Jahren maskieren kann. In den meisten Menschenleben sind das stürmische Jahre, in denen unter anderem die Suche nach einem neuen Gleichgewicht zwischen Innenwelt und Außenwelt, hier oben ganz extrem vorhanden, sehr wichtig werden kann. Die körperliche Vitalität nimmt als Folge des Älterwerdens ab, nicht nur äußerlich, auch die Energie geht zurück. Nach einer großen Anspannung braucht man längere Erholungsphasen. Frauen haben in dieser Phase oft mit den Problemen der Menopause zu tun, die übrigens ebenfalls bei jedem Individuum völlig anders auftreten kann.

Psychisch wird der Vierzigjährige mit Unsicherheit und Angst konfrontiert. Cas' Gefühl, von außen gesehen läuft alles (noch) gut, aber das kann jeden Moment vorbei sein, ist weit

verbreitet. Es kann sich sogar auf das Leben selbst beziehen. Aber auch in der Interaktion mit anderen Menschen erlebt man sich selbst als verletzlich. Es gibt eine große Diskrepanz zwischen der äußeren und der inneren Biographie. Und es kann viel Energie nötig sein, diese als äußerlich betrachtete Fassade aufrechtzuerhalten.

Geistig ist des öfteren von einer Konfrontation mit der Leere die Rede. Es kann so aussehen, als habe alles, einschließlich des eigenen Lebens, viel von seinem Sinn verloren. Darin erleben Vierzigjährige oft den absoluten Nullpunkt. "Wo finde ich die Flamme, die mich selbst entflammt?" "Woher nehme ich die Inspiration für den Rest meines Lebens?"

- \* Nach einer tieferen Sinnggebung für das eigene Leben zu suchen und sie zu finden, ist die eigentliche Aufgabe für den Vierzigjährigen und sie nimmt fast die gesamte Phase in Beschlag. Es ist nicht nur das Suchen nach einer persönlichen Lebens- und Weltanschauung, sondern auch eine Suche nach den konkreten Orten, wo eine sinnvolle Lebensgestaltung möglich ist.
- \* Das Schwierige an dieser Aufgabe liegt darin, daß die Außenwelt wie der Lebenspartner, die Direktion des Unternehmens oder eine weltanschauliche Gruppe diese Antwort nicht geben können. Seinem Leben und seiner Arbeit kann nur jeder Mensch allein einen Sinn geben; es ist nur aus dem eigenen Ich möglich. Zu Beginn ist das eigene Ich jedoch noch nicht dazu in der Lage. Es ist zu schwach, um diese Aufgabe sofort erfolgreich zu vollenden. Durch das Ringen kann unser Ich immer stärker werden. In der expansiven Phase hat der Mensch seine Seelenqualitäten des Denkens, Fühlens und Wollens entwickelt. Jetzt stellt sich die Frage: Wofür setze ich diese in Zukunft ein? Das erfordert Besinnung und Kreativität.  
Von Natur aus neigt der Vierzigjährige dazu, auf das gelebte Leben zurückzublicken, das hinter ihm liegt, und sich zu fragen: "Was habe ich bisher getan? Was war gut, und wo habe ich den Anschluß verpaßt?". Dabei zeigt sich stärker als früher eine moralische Dimension: "Bin ich eigentlich ein guter Vater gewesen? War ich nicht zu egoistisch in meiner Beziehung, oder umgekehrt, habe ich mich selbst zu wenig eingebracht?"
- \* Wenn man dabei nicht in unfruchtbare Schuldgefühle oder eine sentimentale Opferrolle verfällt, kann eine derartige Besinnung einem Menschen zu größerer Einsicht verhelfen, wer er /sie bisher eigentlich gewesen ist.  
Für die Zukunft ist es jedoch ebenso wichtig, in dieser Phase loslassen zu können, vor allem das loslassen zu können, was als innerlicher Antrieb hinter der expansiven Phase stand: Punkte machen, der Beste sein, Anerkennung suchen zu wollen, im Rampenlicht zu stehen, nach Status, Macht, Weisungsbefugnis zu streben. Dieses Loslassen ist unabdingbar, um neue Werte und Ideen für die Zukunft zu finden.
- \* Neue Werte und Ideen findet man nicht vom einen Tag auf den anderen. Wichtig ist es, eine Zeitlang das Nichts zu ertragen; den Nullpunkt. Dazu braucht man Mut. Wenn man sich jedoch bewußt dafür entscheidet, ist das Nichts kein leeres Nichts, sondern eine Phase voller Bedeutung. Dann sucht man beispielsweise bewußt Augenblicke, um in der Natur allein zu sein oder um scheinbar Zeit zu verträdeln, aber dadurch gerade können tiefere Schichten der Wirklichkeit - in einem selbst oder in der Außenwelt - die Gelegenheit bekommen, sich zu offenbaren. Oder man entscheidet sich, einmal etwas völlig Neues zu versuchen und herauszufinden, wo es dabei klickt und wo nicht.

### *Mögliche Gefahren*

- \* Wie Menschen mit den Problemen zwischen vierzig und fünfzig umgehen, bestimmt sehr

stark ihr weiteres Leben. Ein oft vorkommender und gefährlicher Fallstrick ist es, an den Werten der expansiven Phase hängen zu bleiben. Die beschriebene Unsicherheit kann leicht dazu führen, daß Menschen mit noch größerer Macht zeigen wollen, was sie können, um zu beweisen, daß sie noch nicht zum alten Eisen gehören. Manchmal gelingt es auch noch eine Weile, aber über fünfzig wird der Versuch immer krampfhafter und erschwert ein weiteres Wachsen, wenn er es nicht unmöglich macht.

- \* Das Gefühl "gescheitert zu sein". Beim Zurückblicken kann sich die Schlußfolgerung aufdrängen, nicht das wahrgemacht zu haben, was man sich in der Jugend vorgenommen hatte, als Partner in der Beziehung, als Vater oder Mutter, in der Karriere, etc. Jeder spürt das in dieser Phase ein wenig, aber bei manchen kann dieses Gefühl gigantische Ausmaße annehmen, sie in Depressionen versinken lassen und es kann zu einer großen Blockade werden, aus seiner Zukunft etwas machen sollen.
- \* Das Fluchtverhalten, das gegen Ende dreißig, Anfang vierzig sich bereits ankündigte, kann in dieser Periode zunehmen und in den fünfziger Jahren fast dekadente Formen annehmen. Es kann seinen Ausdruck im Versuch finden, sich jung zu geben, mit jungen Männern oder Frauen zu flirten, in unechter Jovialität, im Versuch, den Alterungsprozeß zu vertuschen, etc.
- \* Spannung und Unsicherheit machen Menschen in dieser Phase besonders streßanfällig. Vor allem die weiter oben beschriebenen Gefahren können schließlich die körperliche Gesundheit heftig angreifen. Der Vierzigjährige neigt vor allem zu allerlei psychosomatischen Leiden wie Herz- und Kreislauferkrankungen, Magen- und Darmproblemen, Rückenleiden, etc. Meist reicht eine rein körperliche Behandlung nicht aus und der Arzt empfiehlt, auch die Lebensweise zu ändern oder sich kündigt zu machen, wie man mit Spannungen und Emotionen umgehen kann.

#### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

- \* Die meisten Vierzigjährigen stehen fest in ihrem Berufsleben. Nur wenn ihnen die Arbeit auch schwere körperliche Anstrengungen abverlangt, kann es zu Problemen kommen. Vierzigjährige sind oft die Stützpfeiler der Organisation; nicht mehr jung, aber auch noch nicht zu den Alten zählend. Ihr Realitätssinn hat noch weiter zugenommen, besonders im zwischenmenschlichen Gebiet. Der Vierzigjährige sieht und versteht das Verhalten anderer besser und durchschaut auch klarer als früher den Zusammenhang von Prozessen, die in der Organisation ablaufen. Aus dieser Einsicht kann er/sie im Team viel beitragen. Wenn es Vierzigjährigen gelingt, den beschriebenen Gefahren aus dem Weg zu gehen, können sie eine wichtige Vorbildfunktion für jüngere Mitarbeiter einnehmen.
- \* Das Problem ist für den Vierzigjährigen nicht weniger ein äußeres, als ein inneres, nämlich, in dem beschriebenen Ringen zu einer neuen Sinnfindung zu kommen. Äußerlich zeigt es sich manchmal in Motivationsproblemen, die sich als heftiger Widerwillen oder als Gefühl der Unsicherheit äußern. Ein Vierzigjähriger kann leicht, an Aufgaben zu zweifeln anfangen und unsicher werden, die er zehn Jahre früher mit der linken Hand erledigt hätte. Jetzt fragt er sich: "Kann ich das denn schaffen?"
- \* Es kann auch vorkommen, daß Vierzigjährige ihren inneren Kampf auf die Organisation oder auf Kollegen projizieren. Sie sind dann sehr unzufriede damit, wie es in der Organisation läuft und haben ein geschultes Auge für die Fehler anderer, was sie

manchmal bis zum Überdruß vorbringen. Leitung und Teamkollegen sollten diese Äußerungen insofern ernst nehmen, daß sie sich die konkreten Fakten vornehmen, die diese Kritik ausgelöst haben, um so die objektiven Fakten von den subjektiven Gefühlen trennen zu können. Häufig werden die emotionalen und geistigen Fragen, die Vierzigjährige umtreiben, in der Arbeitssituation unterdrückt. Das kann dann dazu führen, daß es in völlig unerwarteten Momenten - für den Betroffenen wie für andere - zu einem Ausbruch kommen kann. Der emotionale Gehalt entspricht dann absolut nicht der Situation. Das kann beim Betroffenen wie bei seiner Umgebung große Verwirrung auslösen. Kurz darauf zurückzukommen und nicht mißbilligende Ablehnung zu äußern, kann für alle Beteiligten in solchen Situationen befreiend wirken.

- \* Sinnggebung, das erneute miteinander Verbinden der Innen- und der Außenwelt stellt die große Aufgabe dieser Phase dar. Die damit einhergehende Unsicherheit, zeitweise Demotivierung und unerwartet auftretende Emotionalität sollten in der Organisation und im Team nicht negativ bewertet werden, sondern im Gegenteil als Basis für eine weitere Entwicklung. Gerade um auch zukünftig einen sinnvollen Beitrag am Arbeitsplatz leisten zu können, ist eine derartige Periode innerer Kämpfe und Verwirrung notwendig. "Stirb und werde", sprach bereits Goethe, und wer das nicht vermag, wird es auf dieser Welt nicht weit bringen. Der Vierzigjährige ist alles andere als bemitleidenswerter Schwächling, der ausrangiert auf den Vorruhestand oder die Pension wartet. Er /sie wie auch die Organisation werden sich anstrengen müssen, um das zu verhindern.
- \* Die Organisation kann die Vierzigjährigen dabei unterstützen, indem sie zu einer erneuten Orientierung beiträgt, indem sie die Gelegenheit bietet, an Konferenzen, an Trainings und Workshops teilzunehmen, die sich mit dem Thema beschäftigen; indem sie diese Menschen neue Gebiete erkunden läßt, indem sie in bestimmten (Reform-)Projekten eingesetzt werden, indem sie ihnen eventuell eine andere Funktion bekommen oder sie von einem älteren Kollegen, dem Chef oder einem Berater gecoach werden. Echtes Interesse, Respekt und Ermutigung können einem sehr helfen, wenn sie aus dem Wissen kommen, daß kein anderer als der Vierzigjährige seine Lebensfragen lösen kann. Es liegt ganz allein in seiner oder ihrer Hand. Man kann die Jahre zwischen vierzig und fünfzig als einen vom Leben geschenkten Läuterungsprozeß betrachten. Es muß von zahlreichen Illusionen Abschied genommen werden. Der Ertrag kann dann das Annehmen des eigenen Lebensschicksals sein. Wenn das gelingt, ist man bereit für die nächste Phase und kann man mit dem Eintreten in die fünfziger Jahre mit der von Lievegoed sogenannten "sozialen Phase" einen neuen Höhepunkt seines Leben erreichen und zu enormem Führungsdenken in der Lage sein.

## **Der Fünfzigjährige (ca. 49 - 56 Jahre): Lebensweisheit.**

Jenny ist 54 Jahre alt und arbeitet schon zehn Jahre bei einer Versicherung, seit zwei Jahren als Leiterin der Personal- und Entwicklungsabteilung. Sie ist mit Loek verheiratet, der nur noch drei Tage in der Woche arbeitet und einen Teil der Hausarbeit übernommen hat; dadurch hat sie mehr Freiraum. Sie haben drei Kinder, zwei Mädchen und einen Jungen. Alle drei sind inzwischen aus dem Haus und leben größtenteils ihr eigenes Leben.

Jenny war von Anfang an klar, daß ihre Stellung als Leiterin der Personal- und Entwicklungsabteilung ihr viel abverlangen würde. In der Organisation standen große Änderungen an und dabei spielte die P&E-Abteilung eine zentrale Rolle. Damals hatte sie starke Zweifel, ob sie es schaffen könne, aber die Direktion hatte sie dazu überredet. Außerdem wurde ihr immer klarer, wie sie die Veränderungsprozesse steuern könnte. Nun, zwei Jahre später, hat sie es nicht bedauert, zugestimmt zu haben. Im Arbeitsprozeß fühlte sie sich langsam immer stärker werden und sie merkt, daß sie die Entwicklung des Unternehmen sehr stark beeinflussen kann. Sie selbst ist davon überzeugt, daß vor allem ihre Lebenserfahrung andere auf sie hören und ihre Beiträge ernst nehmen läßt. Ein Grundsatz in der Erziehung ihrer Kinder war für sie immer die persönliche Verantwortung gewesen. Vor allem, als die Kinder älter wurden, sagte sie immer: "Ich kann euch raten, aber entscheiden müßt ihr selbst." Heute, in ihrer Funktion als Leiterin der P&E-Abteilung, ist persönliche Verantwortung ihre Strategie und sie handelt im großen wie im kleinen danach.

Beispielsweise kam neulich ein Abteilungsleiter zu ihr, um sich von einem Workshopabend abzumelden, den sie organisiert hatte. Der Mann sagte: "Meine Tochter hat morgen Geburtstag, bist du einverstanden, daß ich morgen Abend nicht komme?" Sie antwortete: "Meiner Ansicht nach solltest du bei dem Workshop dabei sein." Der Abteilungsleiter wie vor den Kopf geschlagen da und war entrüstet: "Der Geburtstag meiner Tochter, und ich den ganzen Tag weg! Das geht wirklich nicht! Da bekomme ich ziemlich Ärger zu Hause! Nein, Jenny, das kannst du mir nicht antun, daß ich morgen Abend nicht bei meiner Familie sein kann." Sie hatte einfach geantwortet: "Lieber Hans, du kennst jetzt meinen Standpunkt, es ist jetzt deine Angelegenheit." Hans war zu Hause geblieben, was sie selbst auch getan hätte.

Aber er hatte jetzt allein die Entscheidung getroffen und nicht ihr die Verantwortung dafür aufgehast. Aus diesem Grund wehrt sie sich auch gegen Formalismus. Wenn es um die Ernennung von Projektleitern geht, die Veränderungsprozesse durchsetzen sollen, möchte sie, daß sie ernannt werden, weil die Unternehmensleitung ihnen vertraut, und nicht weil zu ihrer Funktion gehört. "Wenn wir die Funktionierungsgespräche wirklich reformieren wollen, dürfen wir dieses Projekt nicht von einem Personalmenschen durchführen lassen, sondern von einem anderem aus der Organisation, dem wir das zutrauen. Die Personalleute können jederzeit als Berater hinzugezogen werden oder Unteraufgaben übernehmen. Wenn die Sachverständigen es durchsetzen, bleiben wir leicht wieder in unserem gewohnten Trott hängen."

Sie ist manchmal selbst erstaunt über die Überzeugungskraft, mit der sie derartige Dinge sagt. Aber die Erfahrungen mit der Schule ihrer Kinder haben ihr gezeigt, daß die Lehrer dort so gut wie nie zu Reformen in der Lage waren, weil sie in einem bestimmten Denkmuster festsaßen. "Nicht fachkundige" engagierte Eltern waren durchaus dazu in der Lage.

Dennoch ist Jennys Leben nicht ohne Sorgen.

Regelmäßig nimmt sie Arbeit mit nach Hause, etwas, das Loek haßt wie die Pest. In ihrem Herzen gibt sie ihm recht, denn dadurch können sie vieles nicht zusammen tun. Aber. . . . sie weiß keine Lösung. Alle Ratschläge, wie man Prioritäten setzen könnte, scheinen ihr billig und nicht durchführbar. Aber sie ist oft totmüde und kann die Probleme aus dem Betrieb nicht genügend von sich wegschieben. Manchmal schläft sie schlecht und das macht ihr am nächsten Tag mehr zu schaffen als früher.

Wirkliche Probleme hat sie jedoch mit dem Umgangstil einer Reihe jüngerer Manager, die sich selbst beweisen wollen und dabei hart, manchmal erbarmungslos vorgehen. Das erträgt sie nicht. Obwohl sie immer wieder heftig dagegen einschreitet, hat sie den Eindruck, daß es nur immer schlimmer wird. Vor allem, wenn sich das Verhalten gegen sie selbst richtet, ist sie so gut wie wehrlos und meint dann, die anderen ließen sie im Regen stehen. Wenn sie sich - trotz aller Hektik - nicht gelegentlich zu einem kurzen Urlaub mit Loek zurückziehen könnte, oder in einem Seminar oder Workshop wieder auftanken könnte, würde sie es nicht schaffen.

### *Allgemeine Merkmale*

- \* Mit zunehmendem Alter bekommt das Leben ausgeprägtere und individuellere Züge. Deshalb wird es auch immer schwerer, allgemeine Merkmale zu beschreiben, je älter ein Mensch ist. Auch bei der Einteilung in Lebensphasen werden die Grenzen immer verschwommener. Noch stärker als in den früheren Perioden, müssen die beschriebenen Charakteristika mit Vorsicht betrachtet werden.
- \* Die Kämpfe zwischen vierzig und fünfzig sind im fünften Lebensjahrzehnt mehr oder weniger ausgetragen. Man befindet sich jetzt in der zweiten Lebenshälfte: Man hat Abraham gesehen. Dieser merkwürdige Ausdruck wurde mir einmal wie folgt erklärt: Gott (Jaweh) gab Abraham den Auftrag, das Liebste zu opfern, was er besitze. Er solle seinen Sohn Isaak töten und den Körper als Opfer verbrennen. In dem Augenblick, in dem Abraham das Messer erhebt, um Jawehs Befehl auszuführen, ergriff er dessen Arm und hielt ihn zurück. Es reichte Jaweh aus, daß Abraham bereit war, selbst seinen eigenen Sohn als Opfer darzubringen.  
"Genausou", sagte mein Gewährsmann, "kommt einer, der 50 wird, in eine Phase, in der er bereit ist zu opfern, zu schenken. Und daher sagt man über so einen Menschen, er habe Abraham gesehen."
- \* Was von der Geschichte auch wahr sein mag, der Fünfzigjährige ist in der Lage - wenn alles in Ordnung ist - mit weniger Eigennutz als früher Dinge für andere zu tun. Er oder sie kann wirklich sozial sein: ohne selbst ins Rampenlicht zu treten andere, hauptsächlich jüngere Menschen, zu ihrem Recht kommen zu lassen.
- \* Als Folge des Alterungsprozesses nimmt die vitale Energie und die damit zusammenhängende Getriebenheit ab. Man wird ruhiger und kann mehr Distanz gewinnen, sich selbst gegenüber wie Reizen aus der Außenwelt. Weniger fixiert auf sich selbst entsteht Raum für den anderen.  
Anstelle der vitalen Energie kann "Leidenschaft" für lebendige Ideen entstehen und die Fähigkeit, diese so einzubringen, daß Jüngere sich davon angesprochen fühlen und angestoßen werden. In dieser Lebensphase werden viele Menschen Großeltern. Zu ihren Enkeln haben sie oft mehr Abstand als zu ihren eigenen Kindern.  
Durch diesen Abstand und ihre reifere Lebenserfahrung können sie - vorausgesetzt, sie

zwingen es nicht auf - für ihre Kinder gute Berater in Erziehungsfragen sein.

- \* Die geistige Vitalität dieser Jahre kann dazu führen, daß Menschen in vielerlei Hinsicht (manchmal sogar körperlich) jünger wirken als mit vierzig, trotz des körperlichen Abbaus. Sie sorgt dafür, daß man in psychisch/geistiger Hinsicht nicht gemeinsam mit der Körper auf die abschüssige Bahn gerät. Viele erleben in den fünfziger (und sechziger) Jahren einen neuen kreativen Höhepunkt in ihrem Lebenslauf. Lievegoed spricht von der "eminenteren Führungskraft", die in dieser Phase möglich ist. Einige große Künstler schaffen in dieser Periode ihre bedeutendsten Werke.
- \* Wirkliche Lebensweisheit, die wichtigste Qualität des reiferen Menschen, kann in dieser Phase entstehen. Weisheit hängt mit Wissen zusammen; aber nicht einfachem Wissen. Das Wissen voller Weisheit ruht auf zwei Pfeilern, nämlich der Lebenserfahrung und der Liebe. Die eigene Biographie kann eine unendliche Quelle des Wissens und der Einsicht werden, nicht nur was einen selbst betrifft, sondern auch die Außenwelt. Eine Vertiefung der Liebe wird möglich, weil die Kraft weniger für eigene Interessen eingesetzt werden muß.
- \* Beim Charakterisieren dieser Phase können wir nicht darüber hinweggehen, daß viele Menschen den Schritt hin zur Lebensweisheit nicht tun. Dann orientieren sie sich weiterhin an den Werten der expansiven Phase, obwohl durch den körperlichen Abbau die Möglichkeiten, sie umzusetzen, immer geringer werden. In den fünfziger Jahren zeigt sich allmählich dann ein anderer Mensch als der hier oben beschriebene: der zynische, murrende, ewig unzufriedene ältere Mensch, der klagend und voller Selbstmitleid seiner oder ihrer Umgebung ständig zur Last fällt.

#### *Mögliche Gefahren*

- \* Die Basis für die größte Gefahr in den fünfziger Jahren wird eigentlich bereits in der vorherigen Phase gelegt. Wer sich weigert, in den vierzigern die Konfrontation mit sich zu ertragen, es nicht wagt, die expansiven Werte loszulassen und dadurch keine neue Sinnggebung für die zweite Lebenshälfte findet, an dem rächt es sich in der folgenden Phase.

Die Unzufriedenheit mit dem Leben wird anderen zum Vorwurf gemacht: dem Partner, den Kindern, dem Chef, oder die Schuld wird woanders in der Vergangenheit gesucht, bei den Eltern, der Schule, der Kirche, etc. Kurz und gut, diese Fünfzigjährigen nehmen die Opferrolle auf sich. Ständig fühlen sie sich zukurzgekommen, am Arbeitsplatz wie im Privatleben. Die eigene Vergangenheit wird idealisiert: "Früher, da gab es noch Pflichtbewußtsein, danach braucht man heutzutage gar nicht mehr zu fragen". "Wir wußten noch, was arbeiten heißt, seht euch doch nur dieses Herumgetrödle an."

Ständig wird gekämpft, um zu demonstrieren, daß man es besser weiß oder besser kann als die anderen. Murrend übernimmt man (oft schon zu schwere) Aufgaben, aber dann so, daß es der Umgebung es nicht verborgen bleiben kann. Bleibt der erwartete Applaus dann aus, ist die Frustration hinterher umso größer.

Kann diese Haltung nicht abgelegt werden, wird sie mit zunehmendem Alter oft zu Zynismus und Tyrannei. Man hat den Glauben an sich und die Welt verloren und lebt auch entsprechend.

Es ist jedoch nie zu spät, um die Baken noch einmal zu verschieben und zur Einsicht zu kommen, sein Lebensschicksal zu akzeptieren und einen neuen Sinn zu finden; auch wenn es mit zunehmendem Alter immer schwerer fällt.

- \* Den Fünfzigjährigen, der die Wende mit vierzig durchaus geschafft hat, ist einer neuen Gefahr ausgesetzt: nicht nein sagen zu können. Die beschriebene soziale Haltung, das anderen zur Verfügung stehen, führt dazu, daß der Fünfzigjährige zu leicht sich selbst vergißt, gebeten oder ungebeten alle möglichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernimmt und zu wenig Zeit für sich selbst hat.

### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

In Organisationen sind Fünfzigjährige entweder ein Klotz am Bein oder ein Fels in der Brandung. Nach dem vorher Gesagten wird das nicht verwundern.

Der Fünfzigjährige, der die "Kurve bekommen" hat, ist sehr wertvoll für das Team.

- Er übersieht ein breites Terrain und kann durch seine Lebenserfahrung das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen. Er hat eine "Hubschrauberübersicht", noch mehr Distanz gewonnen und das macht ihn für wirkliches Führungsdenken geeignet.
- Er ist auch ein Ruhepunkt, weil er gegenüber der alltäglichen Hektik nicht mehr so empfindlich ist und es weniger nötig hat, sich zu beweisen. Manchmal kann allein seine Dasein schon ein Halt in stürmischen Teamsitzungen sein und den jüngeren Teammitgliedern das Vertrauen geben, daß nicht allzuviel Porzellan zerschlagen wird.
- Fünfzigjährige sind gute Führungspersonen, weil sie jüngere Menschen inspirieren und zu Leistungen motivieren können. Ihre Worte haben oftmals große Überzeugungskraft.

Sie müssen sich jedoch davor hüten, nicht versehentlich zum Guru zu werden. Wenn diese Gefahr erkannt wird und sie sich zurückhalten können, sind sie häufig ausgezeichnete Coaches, die in entscheidenden Momenten ganz treffsicher intervenieren können.

- \* Der Fünfzigjährige kann jedoch auch eine Bremse sein und eine negative Ausstrahlung auf seine Umgebung haben. Im Gegensatz zu den vorhergenannten Fünfzigjährigen versuchen sie die Jüngeren zu entmutigen. Im Prinzip fühlen sie sich von den vitaleren und besser ausgebildeten Jüngeren bedroht und ziehen im Konkurrenzkampf mit ihnen immer den Kürzeren.

Diese Fünfzigjährigen sind es auch, die meist bei Reorganisationen und Reformen auf die Bremse treten. Natürlich werden sich in dieser Lebensphase die meisten Menschen nicht so schnell für Veränderungen begeistern. Aber der "gesunde" Fünfzigjährige wird eine geplante Veränderung objektiv beurteilen und sich hineinfinden können, wenn er deren Bedeutung für die Organisation sieht. Ein Fünfzigjähriger, der sich bedroht fühlt, wird viele Veränderungen als Anschlag auf seine eigenen Interessen interpretieren und sich - zumindest innerlich - dagegen wehren.

- \* Für die Führungskraft stellt der unzufriedene Fünfzigjährige ein Problem dar, vor allem, wenn er viel jünger ist. Wie soll man einen Älteren auf seine Haltung und sein Verhalten ansprechen?

Natürlich gibt es dafür keine Patentrezepte, jedoch einige allgemeine Richtlinien:

1. Zu versuchen, die negative Spirale zu durchbrechen. Der unzufriedene Fünfzigjährige weckt bei seiner Umgebung viele Widerstände. Bewußt oder unbewußt bemerkt er diese Widerstände und fühlt sich dadurch in seiner Opferrolle bestätigt. Das wiederum weckt neue Widerstände, etc.
2. Es kann hilfreich sein, bei diesen Menschen nach ihren positiven Seiten zu suchen, die sie zweifellos haben werden, und sie zu verstärken. Wenn es gelingt, sind die negativen Seiten leichter zur Sprache zu bringen und können vielleicht noch teilweise geändert werden. Man sollte diese Menschen auf ihre Verantwortung ansprechen, die sie für ihre Arbeit und für ihr Leben haben, indem man etwa wie folgt mit ihnen spricht: "Ich verstehe, daß du glaubst, dir sei in der Vergangenheit viel Unrecht geschehen, aber wie willst du in Zukunft weitermachen? Was hast du davon, wenn du immer noch darauf herumreitest, was in der Vergangenheit vorgefallen ist? Laß uns einmal überlegen, was man in Zukunft tun kann."
3. Bei dieser Herangehensweise wird der Wille des Fünfzigjährigen in Bewegung gebracht. Man sollte diesen Menschen die Gelegenheit geben, sich in einem Workshop oder einem individuellen Projekt der Begleitung auf ihr Arbeitsleben zurückzuschauen und zu einer Neuorientierung zu kommen. Der Erfolg stellt sich nicht automatisch ein; dennoch sind zahlreiche Fälle bekannt, in denen Menschen durch das Gespräch mit anderen noch eine Wende gelingt und sie für die Organisation einen wertvollen Beitrag leisten können.

## **Der Mensch in den späten fünfziger und frühen sechziger Jahren (ca. 56 - 63 Jahre): Loslassen und konzentrieren.**

Chris ist 61 und geht in einem Jahr in den Vorruhestand. Das ist in seinem Betrieb so üblich. Und obwohl er überall herumzählt, er könne gut noch fünf Jahre weitermachen, ist er heimlich doch froh, daß ein Ende in Sicht ist.

Als Verkaufsleiter in einem chemischen Betrieb kommt ihm seine Arbeit durchaus als schwer vor, obwohl bereits seit einiger Zeit ein Nachfolger benannt und schon tätig ist. Aber es gibt so viele Veränderungen, und der Umgangston ist auch viel härter, oder vielleicht sachlicher geworden. Manchmal hat Chris das Gefühl, er stehe schon ein bißchen außerhalb des Alltagsgeschehens. Er hat zwar noch viele Pläne, aber gelegentlich verpaßt er doch den Anschluß. Dann bekommt er den Eindruck, man höre ihm zwar höflich zu, aber Einfluß habe er nur noch wenig. In anderen Momenten trifft seine Bemerkung genau den Kern und er denkt, daß er eigentlich unersetzbar sei. Manchmal nutzt man dankbar seine jahrelange Erfahrungen, aber dann sieht ihn wieder keiner und jeder hat es eilig, eilig mit seinen eigenen Angelegenheiten.

Gelegentlich macht er sich große Sorgen, wie es mit dem Betrieb weitergehen soll, wenn er nicht mehr da ist. Sein Weggehen empfindet er als den Betrieb im Stich lassen. Denn er ist noch lange nicht alt! Er kann doch noch eine Menge. Sein ganzes Know-how geht verloren; und wie soll es der Betrieb ohne das schaffen? Das ist doch wichtig? Er kennt jeden Kunden persönlich, weiß, was er schätzt und was nicht. "Bei M.B.X. beispielsweise nimmt der Einkäufer immer einen Chemietechnologen mit und man weiß, daß der letztlich entscheidet, was auf die Bestellliste gesetzt wird. Der Verkäufer D=A0=AO ????? muß also gut chemisch-technisch unterlegt sein und gut wissen, worin deren Produktionsschwierigkeiten bestehen, sonst ist das Vertrauen flöten. Sowas, nicht wahr, das kann man nicht weitergeben, das muß man im Gefühl haben. Wenn der Kunde zu einer Codenummer in deiner Datenbank wird, dann verlierst du ihn auf die Dauer. Ja, und ein anderer fragt wieder nach anderen Sachen. Auch bei Empfängen, Rezeptionen und Eröffnungen. Ich weiß genau, wohin ich gehen muß, um wen zu treffen. Im Lauf der Jahre habe ich das alles aufbewahrt, hier oben ... in meinem Kopf. Wo bleibt das, wenn ich bald weg bin?

Und Pieter, mein Nachfolger, ist eigentlich ein prima Kerl. Ich habe ihn übrigens mitausgesucht. Aber er ist doch ganz anders als ich. er muß natürlich nicht mein Klon sein. .... aber ob seine Methode funktioniert??

Im Privatleben sieht Chris keinerlei Probleme. Er hat eine gute Pension und freut sich darauf, alles mögliche anzugehen, was bisher liegen geblieben ist. Außerdem hat man ihn schon in verschiedene Vorstände gebeten und dazu hat er Lust. Nein, vorläufig schiebt er noch keine ruhige Kugel, wie das heutzutage heißt.

### *Allgemeine Merkmale*

- \* Menschen in dieser Lebensphase zeigen große individuelle Unterschiede. Bei einigen sind die körperlichen wie psychisch/geistigen Alterserscheinungen gut zu sehen. Andere wiederum sind körperlich wie geistig noch äußerst vital. Bei wieder anderen treten alle möglichen körperlichen Gebrechen auf, obwohl sie mental noch außergewöhnlich aktiv und alert sind. Diese großen Unterschiede kommen zum einen aus ihrer körperlichen Verfassung und zum anderen aus dem, was ein Mensch in seinem zurückliegenden Leben erlebt hat. Aber auch die Art und Weise, wie man damit umgegangen ist, spielt eine

wichtige Rolle.

- \* Für die meisten wird der physische Alterungsprozeß in dieser Phase immer stärker spürbar. Es können große und kleine Leiden auftreten, die das Leben sehr unangenehm machen können, die körperliche Energie nimmt ab und für die Erholung braucht man mehr Zeit.  
Heutzutage, wo beinahe alles auf das Aussehen und die Jugend ausgerichtet ist, ist alt oft "out". Man muß durch den äußeren Schein hindurchsehen können, um den Wert eines älteren Menschen zu erkennen. Das Wesen des Menschen wird jetzt sichtbarer, weil die verhüllenden Schleier, etwa die körperliche Anziehungskraft, langsam abfallen.
- \* Die Lebensweisheit, erworben in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre, kann in dieser Phase noch tiefer und stärker werden, genau wie die stimulierende und inspirierende Wirkung, die sie auf jüngere haben kann. Dennoch wird der alternde Mensch oft die Ausführung seiner Ideen anderen überlassen müssen, die mehr vitale Energie haben.
- \* Um die sechzig müssen viele Menschen erneut Entscheidungen treffen. Man hat sich einerseits der Welt mehr geöffnet und daraus können sich neue Interessen entwickeln, etwa in der Natur, der Kunst oder Wissenschaft.  
Daneben sieht man besser die "Nöte" um einen herum oder in der Welt. Dadurch entsteht das Gefühl: Es gibt noch soviel zu tun. Andererseits erlebt der alte Mensch: "Ich kann nicht mehr alles, ich muß mich entscheiden."  
Noch stärker als früher erleben die Menschen in dieser Phase, daß die Zeit schrecklich schnell vergeht.
- \* Um Entscheidungen zu fällen, braucht man eine Besinnung auf die Frage: "Was ist für mich essentiell? Was muß ich loslassen und worauf muß ich mich konzentrieren?" Das gilt für alle Lebensgebiete, für das Privatleben, die Arbeit und das persönliche Entwicklungsleben. Dieser Konzentrationsprozeß setzt in dieser Phase ein und setzt sich in den darauffolgenden Jahren immer stärker fort. Oft hängen die Entscheidungen, die in dieser Phase getroffen werden, mit dem zusammen, was man als den tieferen Sinn seines Lebens ansieht. Das kann noch immer zu radikalen Veränderungen führen: in ein Dritte-Welt-Land zu gehen, um dort sein Wissen und seine Erfahrung einzusetzen; die Initiative ergreifen, um ein Institut mit einem ideellen Ziel zu gründen; einen anderen Beruf auszuüben, etc.

#### *Mögliche Gefahren*

- \* Die in der vorigen Phase beschriebene negative Entwicklung setzt sich, wenn keine Veränderung eintritt, in dieser Phase noch stärker fort. Das Bedürfnis, sich zu beweisen, kann zur Tyrannei auswachsen: Mütter, die ständig die Aufmerksamkeit ihrer Kinder fordern und ihnen dauernd das Gefühl geben, sie täten zu wenig für sie. Väter, die immer alles besser wissen wollen und besser zu können meinen.  
Das Leben hat ihnen naüßer materiellen Genüssen nicht mehr viel zu bieten, zu echtem Genuß ist man jedoch nicht in der Lage . . . . und daran sind die anderen schuld.
- \* Eine Gefahr für diejenigen, die eine positivere Entwicklung erleben, kann in ihrer Entscheidungsunfähigkeit liegen. Alles ist faszinierend, interessant und notwendig. Man fühlt sich von allem angesprochen, kann jedoch zu wenig realistisch einschätzen, was man noch leisten kann. Dadurch kann ein Gefühl der Unzufriedenheit und des Versagens entstehen, gerade weil man in dieser Phase, alles qualitativ sehr gut machen möchte.

- \* Eine andere Gefahr liegt darin, nicht wirklich akzeptieren zu können, daß andere, vor allem Jüngere, alles anders machen, als man es selbst getan hätte. Aufgrund seiner Lebenserfahrung und Lebensweisheit hat sich in dieser Phase oft der Blick für Qualität und das Wesentliche geschärft. Und manchmal ist es schmerzlich zu sehen, wie das von jüngeren Menschen teilweise unbeachtet bleibt, selbst sie die guten Ratschläge und Hinweise der Älteren befolgen. Dennoch legen jüngere Menschen oft andere Akzente und finden anderes ebenso wichtig. Das kann im privaten Leben (z.B. bei der Erziehung der Enkel) wie am Arbeitsplatz auftreten (z.B. in der Art, wie geführt wird). Der größere oder kleinere Kummer, den jeder ältere Mensch dabei empfindet, kann dazu führen, daß er sich abwendet und den Bezug zu seiner Umgebung verliert.

#### *Qualitäten im Team und Tips für die Leitung*

- \* Im Erwerbsleben finden sich nur noch wenige Sechzigjährige. Die meisten sind schon in der vollständigen oder teilweisen Pensionierung bzw. Verrentung, beziehen eine Erwerbsunfähigkeitsrente, haben sich für den Vorruhestand entschieden - oder wurden in Zuge des Personalabbaus bei einer Reorganisation entlassen. Der Überalterungsprozeß wird vielleicht in Zukunft das alles ändern. Immer mehr Organisationen erkennen, daß sie mit der Entlassung älterer Mitarbeiter wichtige Wissens- und Erfahrungsquellen verlieren und daß es sich lohnt, es gar nicht erst soweit kommen zu lassen.
- \* In dieser Lebensphase sind in der beruflichen Situation ebenso große individuelle Unterschiede anzutreffen wie im persönlichen Bereich. Man kann tiefere Einsicht haben, einen Blick für das Wesentliche und für Qualität, größere soziale Kompetenz und eine selbstverständliche Autorität, die jetzt noch stärker als in der vorigen Phase eingebracht werden kann. Aber das ist nur möglich, wenn das restliche Team dabei mitmacht. Bei einer Ablehnung wird der ältere Kollege aufs Abstellgleis geschoben und sein Beitrag wird sehr gering ausfallen. Das kann dazu führen, daß er am Sinn seiner Anwesenheit zweifelt und meint, er werde nur noch beschäftigt, bis er definitiv geht. Viele Sechzigjährige sind noch nicht alt, verlobt und ausgebrannt, sondern oft bringt sie ihre Umwelt dazu, sich so zu verhalten. Eine Organisation kann ganz unterschiedlich die Qualitäten ältere Mitarbeiter nutzen, etwa:
  - indem sie deren Wissen und Erfahrung für die Realisierung spezieller Projekte einsetzt. (Einer meiner Freunde, der einen großen Teil seines Lebens für den öffentlichen Nahverkehr gearbeitet hatte, wurde von seinem Betrieb gebeten, in einer Projektgruppe der E.E.G. mitzuarbeiten, die frühere Ostblockstaaten dabei berät, wie man dort ein neues Konzept des öffentlichen Verkehrs entwickeln kann.)
  - durch Freiräume zu schaffen, in denen sie Aufgaben übernehmen können, die sie selbst und ihr Team als sehr zukunftsfruchtig für den Betrieb ansehen.
  - durch die Aufforderung, zu einem Konzept für bestimmte Gebiete beizutragen.
  - durch die Übertragung der Endverantwortung für komplizierte Projekte oder Organisationsbereiche, bei denen sie die großen Linien vorgeben, die Überwachung der Durchführung jedoch an andere delegieren können.
  - den Einsatz ihrer großen sozialen Kompetenz bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und bei Konflikten einzufordern.
  - durch ihren Einsatz als Coach für jüngere Mitarbeiter.
  - durch die Aufforderung, ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen schriftlich festzulegen, um

sie anderen zugänglich zu machen.

Dafür gibt es aber keine Patentrezepte. In jeder individuellen Situation muß gemeinsam mit dem Betroffenen nach kreativen Möglichkeiten gesucht werden.

Für viele fällt die definitive Beendigung ihres Erwerbslebens in diese Phase. Für einige ist es ein Segen, für andere eine Fluch. Letztere finden es oft ungerecht, daß man sie zwingt, ihren Arbeitsplatz zu verlassen, obwohl sie sich noch äußerst fit und voller Arbeitslust fühlen. Ein kollektiver Zeitpunkt - mit 65 Jahren -, zu dem jeder pensioniert wird, ist angesichts der oben angeführten großen individuellen Unterschiede nicht länger zu vertreten. Natürlich hängt der Zeitpunkt, den Betrieb zu verlassen, nicht nur von der einzelnen Person ab, sondern auch von der betrieblichen Situation.

### **Was dann folgt. ....**

..... ist ein Geschenk der Götter, sagt zumindest das am Anfang dieses Kapitels zitierte chinesische Sprichwort.

Für viele Menschen ist es eine große Befreiung, nicht mehr arbeiten zu müssen. Anstelle des Muß tritt jetzt das Wollen. Zahllose Menschen führen nach ihrer Pensionierung /Verrentung in irgendeiner Form ihr Arbeitsleben fort, nun jedoch aus freier Entscheidung. Eine Reihe meiner früheren Kollegen sind genauso beschäftigt wie früher; einer von ihnen ist inzwischen über 80 und arbeitet noch immer als Berater und Trainer.

Nicht jeder kann das und viele Menschen, in deren Leben die Arbeit im Mittelpunkt stand, müssen, nachdem das weggefallen ist, eine neue Identität finden.

Gelingt es ihnen nicht, bleiben sie als "Ehemalige" zu sehr an der Vergangenheit kleben und die Zukunft bekommt zu wenig Farbe. Die Organisation kann ihre Mitarbeiter unterstützen, indem sie diesen eine langsame Reduktion ihrer Arbeitszeit anbieten kann und ihnen die Gelegenheit bietet, an Workshops wie "Pension in Sicht" oder vergleichbarem teilzunehmen.

Ob das nun folgende Leben ein Geschenk der Götter ist, hängt weniger von den Göttern als von uns selbst ab und ganz besonders von dem Leben, das hinter uns liegt. Neben Freude und Dankbarkeit finde ich bei vielen älteren Menschen auch Kummer und teilweise unbewältigte Vergangenheit. Das macht das Genießen der alten Tage oft ziemlich schwer.

### **Schlußbemerkung.**

Zum Abschluß dieser Betrachtung über die Lebensphasen des Menschen möchte ich noch einmal darauf zurückkommen, wie man mit diesem Konzept umgehen sollte, etwas, zu dem ich mich bereits zu Beginn dieses Kapitels geäußert habe. Das Konzept ist nicht dazu gedacht, Menschen ein Etikett aufzukleben oder sie in eine bestimmte Ecke zu stellen. Dafür eignet es sich nicht und führt zu nichts. Es ist auch nicht dazu geeignet, eine Struktur für die Personal- oder Karriereplanung darauf aufzubauen.

Ein Beispiel für eine solche falsche Anwendung wurde jüngst von einem Personalmanager geliefert, der in seiner Organisation für große Aufregung gesorgt hatte, weil er behauptete, aufgrund der Lebensphasen des Menschen könnten Leute zwischen zwanzig und dreißig keine Entscheidungsträger sein, sondern nur über Fünfzigjährige. Vor allem die Zwanzigjährigen hatten sich dagegen gewehrt. Logisch .... ausgerechnet Zwanzigjährigen muß man nicht damit kommen, sie seien für etwas "noch nicht soweit". Derartige Bevormundung werden sie garantiert nie hinnehmen. Als sich der betreffende

Personalmanager bei mir über soviel Unverständnis beklagte, war er total überrascht von mir zu hören, ich könne mich gut in die beschriebene Reaktion hineinversetzen, auch aus dem Geist der Lebensphasen heraus.

Solche Verallgemeinerungen sind schädlich und machen das Lebensphasenkonzept bei einem derartigen Einsatz zu einem gefährlichen Instrument.

Das Konzept ist ein Mittel, Menschen besser wahrzunehmen und zu verstehen, zu erkennen, wo ihre Stärken liegen und für welche Aufgaben sie am besten einzusetzen sind. Kein Mensch wird jedoch den skizzierten Merkmalen und Qualitäten in jeder Hinsicht entsprechen können.

Deshalb brauchen die gemachten Ausführungen auch nicht mit den eigenen Erfahrungen "übereinzustimmen"; die Abweichungen sind genauso wichtig. Ich selbst erlebte meine größte Lebenskrise nicht zwischen vierzig und fünfzig, sondern viel früher, mit 33. Die hier beschriebene Dynamik der vierziger Jahre ist durchaus auch in meinem eigenen Lebenslauf erkennbar, jedoch weniger stürmisch als das Geschehen 10 Jahre zuvor.

Es ist die Basis der modernen Zusammenarbeit und des Arbeitens im Teamverband, individuelle Menschen zu ihrem Recht kommen zu lassen und deren Qualitäten und Potentiale zu nutzen. Das Konzept der Entwicklungsphasen bietet die Möglichkeit, dafür einen besseren Blick zu entwickeln.

Letzten Endes kommt das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengung dem Kunden zugute.

## **Literatur**

Dr. H. C. I. Andriessen: Volwassenheid in perspectief.

Inleiding tot de psychologie van de volwassen levensloop  
2., überarbeitete Auflage 1991.

ISBN 90 255 00 595

Prof. Dr. J. G. Boerlijst: Veertig-plussers in de onderneming.

Publikatie in opdracht van de stichting management studies 's Gravenhage  
1993

ISBN 90 232 2650 x

Jos van der Brug und Kees Locher: Ondernemen in de levensloop Een route naar inspiratie  
und vernieuwing in het werkleven

1995

ISBN 90 6038 3621

Viktor E. Frankl: De zin van het bestaan.

Een inleiding tot de logotherapie

5. Auflage 1991

ISBN 90 6100 173 0

Daniel J. Levinson e. a.: Tijdperken in het leven van de man

1978

ISBN 90 263 0450 1

Bernard Lievegoed: De Levensloop van de mens

Ontwikkeling en ontwikkelingsmogelijkheden in de verschillende levensfasen

1976

ISBN 90 6069 300 0

## **Deutschsprachige Literatur**

Jos van den Brug / Kees Locher: Unternehmen Lebenslauf

Biographie, Beruf und persönliche Entwicklung

Ein Workshop für alle, die ihr Arbeitsleben bewußt gestalten wollen

Verlag Urachhaus,

Stuttgart 1997

ISBN 3 8251 7122 1

- Lievegoed, B.C.J.: Lebensweisen - Lebenschancen  
Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter  
München 1992  
ISBN ?
- Frankl, Viktor E.: Trotzdem Ja zum Leben sagen  
München 1994
- Martha Moers: Die Entwicklungsphasen des menschlichen Lebens  
Eine psychologische Studie als Grundlage der Erwachsenenbildung  
Moys Kenn Verlag  
Ratajun 1953
- Erdrun Burkhard: Das Leben in die Hand nehmen  
Arbeit an den eigenen Biographie  
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart 1992  
ISBN 3 7725 1217 8
- Rudolf Treichler: Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf  
Stufen, Störungen und Erkrankungen des Seelenlebens  
Verlag Freies Geistesleben  
Stuttgart 1981  
ISBN 3 7725 0739 5