



Bericht zum Silberfuchs-Meeting vom 22. August 2018

Die schwierige "Mitte" des Lebenslaufs zwischen 40 und 50

Zwischen 40 und 50 häufen sich bei erwerbstätigen Personen Burnouts, Depressionen und ernste Erkrankungen; nie ist die Lebenszufriedenheit geringer als in diesem Lebensabschnitt. Männer und Frauen ziehen ernsthaft Bilanz, sie vergleichen frühere Erwartungen und bislang Erreichtes sowohl im privaten Leben wie in der Berufsentwicklung. Im Wissen um die ausgedehnte Lebenserwartung oder bedrängt durch technischen Wandel suchen sie neue Perspektiven, Auswege aus Sackgassen, Umstiege in sinnvollere Tätigkeiten oder endlich die Erfüllung alter Träume. Die Arbeits- und Lebenszykluspsychologie beruhigt die Gemüter immerhin mit der Feststellung, dass jenseits von 50 die generelle Zufriedenheit wieder ansteigt und zwar unabhängig von veränderten Rahmenbedingungen, Inhalten und Aufgaben. Aufgrund von Resignation? Oder Realitätsanpassung?

Wie könnten Unternehmen die Unrast der Lebensmitte in Unternehmen konstruktiv wenden und nutzen? Welche Ressourcen wünschen sich Mitarbeitende beim Management der Krisenphase?

Fünf wesentliche biografische Dynamiken entwickeln sich in einer Arbeitswelt, die sowohl von technologischem wie von ökonomischem und betrieblichem Wandel geprägt ist. Der Arbeitsmarkt benachteiligt Ältere vor allem bei Neuanstellungen, aber auch bei unternehmensinterner Mobilität.

Erste Dynamik: Die persönliche Identität wandelt sich deutlich zwischen 25 und 45, 50 Jahren. Der Psychoanalytiker und Forscher Erik H. Erikson beispielsweise gliedert die Erwachsenenphase in die Abschnitte Intimität gestalten (kleines soziales Netz sicher knüpfen), Generativität (Leben, Wissen und Können ganz allgemein, speziell aber an die nächste Generation weitergeben) und Ich-Integrität (Herkunft und bislang gewählte Schritte und Weichenstellungen annehmen). Die Übergänge zwischen den Identitäten sind anstrengend und mit Verlusten und Gewinnen auch im nahen Beziehungsgefüge verbunden. Kinder verlassen das Nest und verändern Rolle und Freiräume ihrer Eltern. Beim schonungslosen Bilanzieren werden idealisierte frühere Zukunftserwartungen und Selbstbilder korrigiert; das Akzeptieren mancher Realitäten und schwindender, auch zeitlicher Perspektiven kann wehtun und Trauer auslösen.

Zweite Dynamik: Von Kindheit an suchen Menschen eigene innere Vorstellungen und äussere Impulse oder Einflüsse zu kalibrieren. Bis weit in die vierte Lebensdekade hinein tanzen sie (gemäss C.G.Jung) nach den Vorstellungen ihrer wichtigen Bezugspersonen, sie erfüllen Wünsche und arbeiten Aufträge ab. Im eigentlichen Prozess der Individuation gewinnen die inneren Stimmen an Bedeutung und Kraft, was oft in den fundamentalen Wunsch nach einer zweiten oder dritten Wahl (von Tätigkeit, Partner usw.) mündet.

Dritte Dynamik: Der Körper reift, Lebensstilfaktoren (Ernährung, Suchtmittel, Schlaf usw.) wirken sich sichtbar positiv oder negativ aus und beeinflussen Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Die biologische Uhr von Frauen tickt. Ernsthafte Krankheiten tauchen gehäuft auf; chronische Leiden kündigen sich mit ersten Symptomen an.

Vierte Dynamik: Das familiäre und das Freundschaftsnetz wird im Zuge persönlicher Reifung und Veränderung auf die Probe gestellt und umgebaut. Weggefährten verschwinden in andere Entwicklungsrichtungen, Ehen werden aufgelöst (in der Schweiz die höchste Zahl im 49. Lebensjahr), neue Weichenstellungen und verlagerte Interessen belasten alte Kollegialitäten. Kinder gehen eigene Wege, nicht selten in geografischer Distanz. Später im Leben geschlossene Freundschaften entfalten andere Qualitäten als historische Beziehungen aus der Adoleszenz.

Fünfte Dynamik: Die berufliche Laufbahn erreicht eine Ebene mit Aussicht auf die gläserne Decke; Beförderungen werden rar, die Entlohnung verspricht kaum weitere Zuwächse. War dies schon alles? Macht das Sinn? Brauche ich neue Ziele und Wege für die nächste Etappe? Man hat einiges ausprobiert, Erfahrungen gesammelt und Illusionen verloren. Frustration kann sich in Resignation und leisen Zynismus verwandeln. Viele Erwerbstätige beobachten bei sich eine Verschiebung von Motivation und Interessen. Frauen möchten nach einer Familienphase mit reduziertem beruflichem Engagement eine neue Laufbahn lancieren. Der Wunsch nach Umstieg, Aufbruch und veränderter Berufsrolle ist nach Auskunft von Laufbahnberatern weit verbreitet, aber nicht leicht in Praxis umzusetzen. Qualifizierende Weiterbildung für Umstieg und Neustart *mid career* – didaktisch auf erfahrene Fachkräfte, nicht auf junge Karrierebaumeister ausgerichtet – ist rar und teuer. Gemäss Schweizerischem Bildungsbericht 2018 wird selbst im Bereich aufbauender Weiterbildung in KMU nur ein Drittel der Mitarbeitenden, in grossen Unternehmen bloss gut die Hälfte unterstützt. Die Mobilität auf dem Arbeitsmarkt für ü45 ist beschränkt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Meetings diskutieren Angebote, Impulse und Ressourcen in und von

- Unternehmen
- Bildungssystem
- privater Initiativen

um die individuelle oder gruppenweise Bewältigung der kritischen Phase zu erleichtern. Dabei kommen auch Rahmenbedingungen zur Sprache (welche die Anwesenden allerdings wenig beeinflussen können).

Ressourcen in Unternehmen

Ausgangspunkt ist *Information*: Es gilt, die Krisenphase im Management und bei Betroffenen zur Kenntnis zu bringen, zum Beispiel einzelne Burnout-Fälle in den Zusammenhang zu stellen. Niemand mit beruflichem Wechselwunsch, Vorgesetztenkelte und Unzufriedenheit ist allein. Auf diesem Boden redet es sich leichter und die Aufbruch-Energie kann gebündelt und auf neue, auch unternehmenskonforme Ziele ausgerichtet werden. Interne Publikationen und Briefings an kursorischen Meetings eignen sich bestens als Informationsgefässe.

Standortbestimmungen in attraktiven Formen drängen sich auf; intern oder extern durchgeführt.

Der *interne Arbeitsmarkt* ist mit verschiedenen Initiativen und Methoden zu *verflüssigen*, verbunden mit Massnahmen gegen die Angst von Vorgesetzten, gut funktionierende Mitarbeitende zu verlieren. „Unzufriedenheit als Sprungbrett nutzen“ könnte die Devise lauten. Austausch und Kooperation mit zugewandten Firmen (Zulieferer, komplementäre Produzenten) würde die Arbeitsplatzmobilität substanziell erhöhen.

Unternehmen unterstützen Freiwilligenarbeit im In- und Ausland, zum Beispiel Einsätze auf andern Kontinenten und zählen dabei auf neue Impulse und frische Motivation. Die Reduktion von Arbeitspensen samt der Reversibilität solcher Anpassungen ist zu fördern.

Organisation von offenem, doch durch Vertraulichkeitsregeln geschütztem Austausch zwischen Betroffenen an Meeting Points zu fixen Terminen monatlich, vierzehntägig während der Arbeitszeit,

begleitet durch externe Fachleute. Solche runden Tische bewähren sich in England zu Themen wie Krebs, Infarkt oder Auszeit wegen psychischer Probleme sehr; sie fördern Sorgfalt im Umgang und Diversitätskultur. Benannte Probleme integrieren belastete Personen, motivieren und unterstützen die Entwicklung positiver Perspektiven. „Midlife Blues“ kommt als Arbeitstitel in Betracht.

Ressourcen im Bildungssystem

Der Markt an Weiterbildungsangeboten wird in manchen Feldern (Management, IT, Mediation, Coaching) als sehr reich wahrgenommen; öffentliche und private Anbieter werben intensiv um finanzkräftige Teilnehmende vor allem auf tertiärer Bildungsstufe. Doch in der Laufbahnmitte bringen zusätzliche Qualifizierungen oft keinen neuen Schub Richtung berufliche Veränderung.

Für Personen in nicht-akademischen Berufsfeldern ist das Weiterbildungsangebot beschränkt, viele Arbeitskräfte (und mittragende Arbeitgeber) beschränken sich – auch aus finanziellen Gründen – auf kleine Portionen. Trotz Revolutionen in der Arbeitswelt ist diese Situation seit 20 Jahren praktisch konstant. Nötig wäre jetzt eine substanzielle staatliche Förderung.

Nachholbildung (Volksschulabschluss, Lehr- oder Anlehre-Abschluss) hat derzeit Konjunktur und wird mit öffentlichen Geldern und von Verbänden gefördert.

Eigentliche Umstiegsmöglichkeiten sind gefragt, doch klug konzipierte Passerellen gibt es in der Deutschschweiz nur in ausgeprägten Mangelberufen wie Volksschullehrer, Pfarrer und in der Krankenpflege. In manchen Lehrberufen werden nachgewiesene Kompetenzen in formale Abschlüsse umgegossen.

Das Projekt TryDo von Silberfuchs möchte erfahrenen Personen Praxiserfahrungen in unbekanntem Arbeitsmarktfeldern ermöglichen und damit Wechsel fördern.

Was es derzeit in der Schweiz kaum gibt, sind duale, Theorie und Praxis verbindende, qualifizierende Weiterbildungswege für Frauen und Männer *mid-career*, die sich neu orientieren wollen oder müssen; Branchenwechsel inbegriffen. Zum Beispiel ein Kurzstudium für Pflegefachleute, die Ärztinnen in der Grundversorgung werden möchten. Immerhin können kaufmännische Assistentinnen und Köche TrampilotInnen werden.

Die Gruppe erwähnt auch veränderte sozialstaatliche Rahmenbedingungen, um Orientierungsprobleme von Reiferen auf dem Arbeitsmarkt lösbarer zu machen. Je dramatischer die Umbrüche, desto rascher werden auch Jüngere solche Möglichkeiten nutzen wollen.

September 2018

cr und ema