

Work Life Balance älterer Mitarbeiter¹ – Impulse für eine lebensphasen- orientierte Personalentwicklung

Susanne Bohn

Ziel einer ausgewogenen Work Life Balance ist es, den Anforderungen im Beruf und im Privatleben gleichermaßen gerecht zu werden. Es gilt, für beide Lebensbereiche klare Visionen zu entwickeln und diese im Alltag miteinander in Einklang zu bringen. Wenn das Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben aus der Balance geraten ist, heißt es, wieder die richtigen Schritte zurück zu einem gesunden Gleichgewicht zu finden.

Das Leben als Ganzes betrachten

Der erste Schritt auf dem Weg zur Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Privatleben ist eine realistische Bestimmung des Status quo der momentanen Lebenssituation. Wichtige Fragen in Bezug auf eine aktive Lebensplanung sind zum Beispiel die Folgenden: „Wo stehe ich auf meinem Weg?“ „Woran möchte ich arbeiten?“ „Welche Lebensbereiche erscheinen mir zum jetzigen Zeitpunkt besonders wichtig?“ „Welche Gewohnheiten gilt es zu verändern?“ „Welche Bereiche werde ich intensivieren?“ „Wo will ich letztendlich ankommen?“.

Ein gedankliches Modell dieser Ist-Zustand-Analyse ist das Bild des „Lebensflusses“. Dabei wird das eigene Leben als Zeitlinie betrachtet und mit einem Fluss verglichen, der sich durch unbekanntes Gelände seinen Weg bis hin zur Mündung bahnt. Dieser Lebensfluss, aus einigem Abstand betrachtet, zeigt deutlich, wie begrenzt das Leben ist. Stellt man sich geistig an das Ende dieses Flusses und betreibt Rückschau, fällt es leichter, getroffene Entscheidungen zu analysieren und anstehende Entscheidungen zu fällen. Das Leben als Ganzes betrachtet, ermöglicht den Blick auf Wesentliches.

¹ Männliche Bezeichnungen dienen der sprachlichen Vereinfachung und beziehen sich selbstverständlich auch auf Frauen.

Das Modell des Lebenszyklus

W. Hoerner (1992) unterteilt das Leben ganz grob in vier Lebensabschnitte:

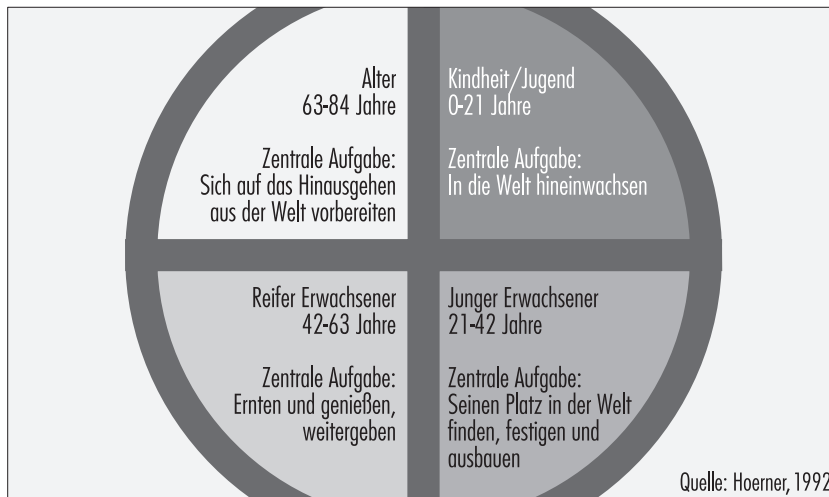


Abb. 1: Modell des Lebenszyklus

Folgende Betrachtungen fokussieren die Lebensphase des „Reifen Erwachsenen“:

In der zweiten Hälfte der Lebensphase des „Reifen Erwachsenen“ – ab ca. 50 Jahren – entwickelt sich das Bedürfnis, die eigenen beruflichen Fähigkeiten und Erfahrungen anderen Menschen zur Verfügung zu stellen. Gedanken zur eigenen Karriereplanung, wie z. B. berufliche Weiterqualifizierung, treten in den Hintergrund. In dieser Lebensphase werden eher Aufgaben gesucht, in denen es darum geht, einzubringen und weiterzugeben, was man sich erarbeitet hat. Eher frei von Prestige- und Konkurrenzgedanken entwickelt sich so oft neue Kreativität.

Diese Lebensphase erlaubt abzustreifen, was als unwichtig empfunden wird, um sich ganz auf Wesentliches und Entscheidendes zu konzentrieren. Um diese Lebensphase positiv durchlaufen zu können, ist es von großer Bedeutung, sich eine gewisse Neugier zu bewahren. Es gilt, Interesse für neue Gebiete zu entwickeln, deren Existenz man bisher kaum wahrgenommen hat. So können Lebensperspektiven auftauchen, die bisher im Getriebe des Alltags untergegangen sind.

In jeder einzelnen Lebensphase werden bestimmte Akzente gesetzt. Das bewirkt, dass ein Lebensbereich automatisch eine Zeitlang mehr Aufmerksamkeit erhält. Work Life Balance bezogen auf die Lebensphasenbetrachtung heißt, im gesamten Lebensverlauf für eine Ausgewogenheit von beruflichen und privaten Vorstellungen zu sorgen.

Die Vier-Säulen-Theorie der Work Life Balance unterstützt im aktuellen Lebensbezug und auf lange Sicht betrachtet die Erhaltung einer gesunden Ausgewogenheit.

Das dynamische Säulen-Modell der Work Life Balance

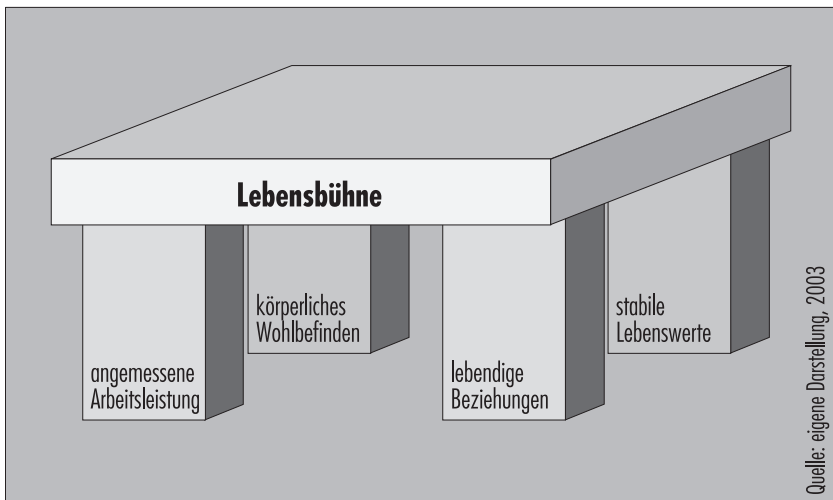


Abb. 2: Vier-Säulen-Modell der Lebensbalance

Work Life Balance lässt sich bildlich beschreiben mit dem Modell der „Lebensbühne“. Das Leben wird betrachtet wie eine Bühne, die auf vier Säulen gebaut und gehalten wird. Solange diese vier Säulen einigermaßen gleich stark und gleich hoch sind, lässt es sich auf dieser Bühne gut und leistungsfähig agieren.

Ist allerdings eine dieser Säulen instabil, gerät die Bühne ins Wanken, und man läuft Gefahr, aus der Balance zu geraten. Die vier tragenden Säulen der Lebensbalance sind angemessene Arbeitsleistung, körperliches Wohlbefinden, lebendige Beziehungen und stabile Lebenswerte. Gleichgewicht herrscht im

Leben, wenn die vier Säulen gleichermaßen Aufmerksamkeit bekommen. Nur dann ist gewährleistet, dass körperliche und seelische Gesundheit erhalten bleiben. Das Ziel ist, die zur Verfügung stehende Zeit den eigenen Wertvorstellungen entsprechend auf die vier Lebensbereiche zu verteilen.

Betrachtungen zur Work Life Balance ab 50plus

Körperliches Wohlbefinden

Gesundheit und körperliches Wohlbefinden bilden eine wesentliche Grundlage für Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation.

Hierzu die Definition von Gesundheit der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung von 1986:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein hohes Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können“ (WHO in der OTTAWA-Charta, 1986).

Franke (1993) definiert Gesundheit als „Zustand optimaler Leistungsfähigkeit eines Individuums für die wirksame Erfüllung der Rollen und Aufgaben, für die es sozialisiert worden ist“.

Er benennt sieben Komponenten der Gesundheit:

- Störungsfreiheit
- Rollenerfüllung
- Flexibilität
- Wohlbefinden
- Leistungsfreiheit
- Gleichgewichtszustand
- Anpassung

Diese Definitionen heben deutlich den Zusammenhang zwischen aktiver Lebensbewältigung und Leistungsfähigkeit mit körperlichem Wohlbefinden hervor. Krankheiten können als Symptome für eine Unbalance im Arbeitsleben gesehen werden und sollten als wichtige Botschaft der Beschäftigten verstanden werden. Ältere Mitarbeiter haben – im Vergleich zu Neu-Einsteigern – ihre Karriereplanung meist abgeschlossen. Stressbedingte Erkrankungen, Workaholic-Phasen und Burn-outs gehören ihrer beruflichen Vergangenheit an. Menschen, die gelernt haben, was diese Signale bedeuten, wissen meist sehr genau, wie wichtig eine gute Balance im Leben für ihre Arbeitsmotivation ist.

Gesundheitliche Probleme von Beschäftigten können ebenso ein wichtiges Signal für Vorgesetzte darstellen. Dies zeigt das Beispiel eines 58-jährigen Mitarbeiters:

Er fiel zunehmend auf durch häufige Krankmeldungen und kurzfristige Absagen vereinbarter Besprechungstermine. Erst im Personalgespräch mit seinem Vorgesetzten offenbarte sich, dass dieser Mitarbeiter von heute auf morgen in seinem Leben neue Prioritäten gesetzt hat. Bei einer ärztlichen Untersuchung wurde ihm eine Herzschwäche diagnostiziert. Der behandelnde Arzt prophezeite, dass der Mitarbeiter sein Leben der Arbeit opfern würde, falls dieser nicht einiges in seinem Leben von Grund auf ändere. Dem ärztlichen Rat folgend, tat er dies. Dabei erhielten Besprechungstermine für ihn von allen anderen Aufgaben für das Unternehmen die niedrigste Priorität. Tragisch daran war, dass diese neue Festlegung niemand außer ihm kannte sowie nachvollziehen konnte und dies daher auf großes Unverständnis stieß. Dieser Fall konnte dank der rechtzeitigen Intervention des Vorgesetzten positiv gelöst werden. So setzten beide gemeinsam neue Prioritäten für die Aufgabenbereiche des Mitarbeiters, die von beiden Seiten getragen werden konnten.

„Ich habe mich mit 40 nicht so fit gefühlt wie jetzt, seitdem ich angefangen habe, täglich eine Stunde zu joggen“, sagt ein 57-jähriger Bereichsleiter eines großen Unternehmens. Dieses Zitat bestätigt, dass jede körperliche Aktivität nicht nur kreative Gedanken fördert, sondern zudem auch die Leistungsfähigkeit steigert. Grund hierfür ist der Adrenalin-Ausstoß und die Ausschüttung von Endorphinen. Wer an seine körperlichen Grenzen geht, kann zeigen, was in ihm steckt. Durch die Bestätigung, die beim „Sich-Austesten“ gewonnen wird, entsteht der Mut, wieder Neues anzupacken. Dies bestätigt auch der Verhaltensbiologe Felix von Cube, der sagt: „Nur wer aktiv ist, sich anstrengt und etwas leistet, wird mit Lust belohnt. Menschen, die gefordert werden und ihre Leistung gerne und mit Lust erbringen, sind die glücklichsten. Ein Leben ohne Anstrengung ist unerfüllt“ (von Cube 2002).

Bei Personalentwicklungsgesprächen mit älteren Beschäftigten empfiehlt es sich demnach, die körperliche Dimension mit einzubeziehen. Gesundheitsmanagement für ältere Mitarbeiter sollte ein unabdingbares Element der Personalentwicklung sein, von dem das Unternehmen mit Sicherheit profitieren kann.

Angemessene Arbeitsleistung

Welchen Stellenwert hat Leistung im Leben von älteren Beschäftigten? Fest steht, dass die Karriereplanung bis dahin zumeist abgeschlossen ist. Private und materielle Ziele wurden weitgehend verwirklicht, jetzt geht es vornehmlich darum, Sinnvolles zu schaffen und das erworbene Know-how und den gesammelten Erfahrungsschatz weiterzugeben.

In dieser Lebensphase lässt sich beobachten, dass Personen mit Projekt- oder Budgetverantwortung gerne in den letzten Jahren vor der Pension einen wirklich wichtigen oder großen Auftrag durchführen. Das Wissen und der Erfahrungsschatz, den sie sich bis dahin über viele Jahre ansammeln konnten, erlaubt ihnen die Realisierung eines solchen Projektes. Es scheint ein enormes Bedürfnis zu bestehen, mit ihrer Arbeit etwas Eindrückliches zu hinterlassen. Ob es der neue Fahrzeugtyp ist, der noch entwickelt und in Serie gebracht werden will, der Umzug in das mitgeplante neue Firmengebäude oder die Expansion in weitere europäische Staaten.

Hierzu ein Zitat einer leitenden Angestellten: „Ich weiß, dass ich nicht mehr viel Arbeitszeit vor mir habe. Auch bin ich mir dessen bewusst, falls noch etwas Großartiges passieren soll, dann muss das jetzt passieren. Eigentlich fühle ich mich noch nicht alt, ich weiß aber andererseits genau, dass ich es dennoch bin. Mir ist auch bewusst, dass ich fast täglich damit rechnen muss, dass meine Arbeitskraft durch Krankheit oder anderes massiv eingeschränkt wird.“ Diese Worte verdeutlichen den Zeitdruck, den Beschäftigte in dieser Lebensphase verspüren können. Es entwickelt sich der dringliche Wunsch, lang gehegte Lebensvisionen zu verwirklichen.

Besonders ältere Beschäftigte haben oft konkrete Vorstellungen von dem, was sie noch leisten wollen. Es ist ratsam, bei Personalentwicklungsgesprächen offen und konstruktiv nach deren persönlichen Zielen und Vorhaben zu fragen und diese so weit als möglich zu berücksichtigen.

Beschäftigte mit weniger verantwortungsvollen Positionen geraten im Vergleich zu oben benannten leichter in eine demotivierte Grundhaltung. Gefühle wie: „Es hat ja eh keinen Zweck mehr, meine Zeit (Karriere) ist ja schon abgelaufen“ führen dazu, dass diese Beschäftigten womöglich in eine unzufriedene Warteposition abrutschen. Nicht selten werden daher oft dankend Krankheits-symptome aufgegriffen, um dem eigenen, unerfüllten Arbeitsalltag entfliehen zu können. Die Folge ist ein Teufelskreis. Das Gefühl: „Ich bin auf dem Abstellgleis, mich braucht hier keiner mehr“ führt oft dazu, dass Kollegen und Führungskräfte, die diese Einstellung wahrnehmen, folglich ihre Erwartung an diese Mitarbeiter deutlich herunterschrauben. Ältere werden dann oft tatsächlich wie „Alte“ im negativen Sinne von „veraltet“ behandelt, z. B. dadurch, dass sie weniger informiert und um Rat gefragt werden bzw. ihnen nur noch weniger verantwortungsvolle Aufgaben übertragen werden. Dies verstärkt bei den Mitarbeitern das Gefühl, den momentanen Erwartungen in Bezug auf Know-how und Arbeitstempo nicht mehr zu genügen, und sie werden sich im Sinne einer „selffulfilling Prophecy“ auch dahin gehend verändern.

Nach Maslow besteht bei jedem Menschen ein klar definiertes Grundbedürfnis nach Anerkennung. Wird diese Anerkennung z. B. aus Altersgründen aberkannt, kann es passieren, dass dieser Mitarbeiter am Arbeitsplatz durch erhöhte Fehlzeiten oder Krankmeldungen auffällt. Somit wird der Wunsch nach positiver Aufmerksamkeit durch den Erhalt negativer Aufmerksamkeit kompensiert.

Eine weitere Beobachtung ist, dass häufig außerhalb des Unternehmens Bereiche gesucht werden, in denen man Wertschätzung erfährt, wenn die Leistungsfähigkeit im Unternehmen nicht mehr wertgeschätzt wird. Es ist leicht nachvollziehbar, dass Mitarbeiter in solchen Situationen womöglich ihre Leistungsfähigkeit und ihre Kreativität auf private Gebiete verlagern. Das kann z.B. der Kegelverein, der Schrebergarten oder vielleicht sogar der zweite Hausbau sein. Führungskräfte täten also gut daran, genau diese Potenziale für das Unternehmen zu nutzen, sie anzuerkennen, d.h. zu erkennen, was in den einzelnen Mitarbeitern steckt. Es gilt, konkrete Möglichkeiten zu bieten, die Arbeitsleistung weiterhin gut für das Unternehmen einzubringen. Denn Anerkennung, Respekt und Wertschätzung steigern Eigenaktivität und setzen Kreativität frei, die zum einen beste Voraussetzung für eine positive Erfolgsspirale von Mitarbeitern ist, aber auch jedem Unternehmen finanziellen Nutzen bringt.

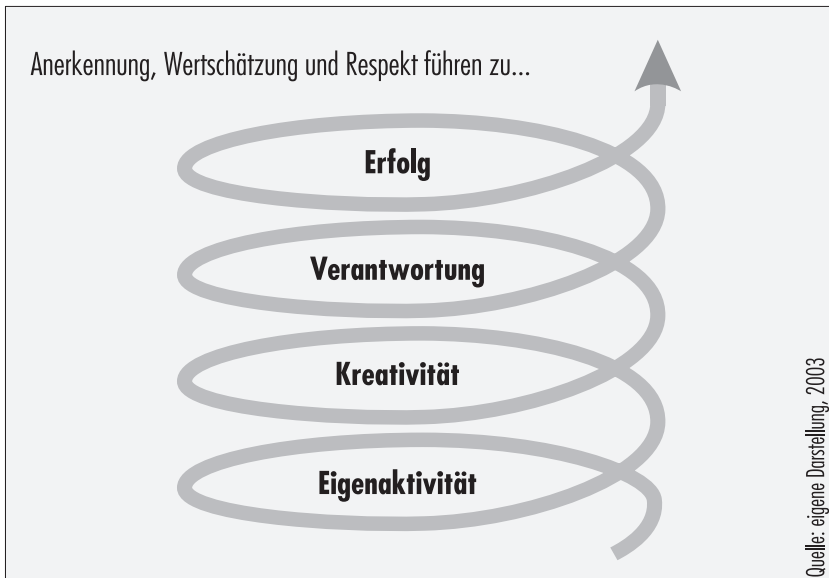


Abb. 3: Erfolgsspirale motivierter Mitarbeiter

Welcher Betrieb kann sich schon leisten, auf die „biologische Lösung“ zu warten, was im Fachjargon so viel bedeutet, wie den demotivierten älteren Mitarbeiter bis zum bitteren Ende – der Pensionierung – zu tragen? Außerdem gilt hierbei zu bedenken, wie negativ sich das Ignorieren bzw. Akzeptieren häufiger Krankheitstage und unbefriedigende Leistungen auf die Motivation verärgerter Kollegen auswirken kann.

Älter werden heißt nicht automatisch leistungsunfähiger werden. Eine Studie zeigt, wie die Potenziale erfahrener älterer Beschäftigter positiv kompensierend auf die mit dem Alter einhergehende verlangsamte Arbeitsweise wirken können. So können etwa Verluste von eher mechanischen Fähigkeiten durch pragmatische Strategien oder Techniken ausgeglichen werden. Hipp (1994) hat diesen Sachverhalt an einer Untersuchung an Typistinnen unterschiedlichen Alters deutlich gemacht. Die höhere Tippgeschwindigkeit jüngerer Typistinnen konnte durch die Fähigkeit der Älteren, weiter voraus lesen zu können, kompensiert werden.

Lebendige Beziehungen

Zur Verdeutlichung ein Zitat eines Managers: „Ich möchte nicht noch einmal den gleichen Fehler machen wie in meiner ersten Ehe. Diesmal möchte ich mir mehr Zeit für die Familie nehmen.“

In dieser Lebensphase ist die aktive Familienzeit meist beendet. Relative Gestaltungsfreiheit im Privatleben ist für viele wieder möglich. Das aktuelle gesellschaftliche Bild ist jedoch sehr vielfältig geworden. Die Zahl derer, die quasi in eine zweite Familienphase eintreten, steigt. Neue Lebensabschnittsgefährten werden gefunden, neue Lebensgemeinschaften entstehen, aber auch die Zahl der unabhängigen älteren Singles steigt.

Die familiäre Situation älterer Mitarbeiter kann sich auch sehr komplex und anstrengend entwickelt haben. Hierzu die Worte einer 56-jährigen Büroangestellten: „Ich dachte, das Leben wird ruhiger, wenn ich älter bin, jetzt habe ich soviel Pflichten wie noch nie. Zusätzlich zu meiner Teilzeitbeschäftigung beaufsichtige ich an drei Nachmittagen meine beiden Enkelkinder, besuche täglich eine Stunde meinen 91-jährigen Vater und kümmere mich um meinen Mann, der Frührentner ist und an Parkinson leidet.“

Um solche Hintergründe zu kennen, ist anzuraten, die Familiensituation von Beschäftigten in Personalgesprächen zu thematisieren. Sobald z.B. pflegebedürftige Angehörige im Haushalt leben oder Mit-Verantwortung für die Betreuung von Enkelkindern übernommen wird, rückt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in dieser Lebensphase wieder in den Mittelpunkt. Für

Personalbeauftragte gilt es daher, mit den Betroffenen zu überlegen, wie individuelle Lösungen – möglicherweise für eine bestimmte Zeit – aussehen können, damit die teils vorübergehenden Familienpflichten erfüllt werden und das bisherige Arbeitsverhalten erhalten bleiben kann.

Für Alleinlebende kann das Arbeitsumfeld wieder eine größere soziale Bedeutung gewinnen. Wer wenig privat eingebunden ist, arbeitet möglicherweise gerne länger. Hierzu das Zitat einer 58-jährigen allein stehenden Hauswirtschaftsmeisterin: „Mir wäre langweilig, ich arbeite gerne bis ich 75 Jahre alt bin.“

Stabile Lebenswerte

Zitat eines 51-jährigen Abteilungsleiters für Marketing und Weiterbildung: „Ich fühle mich noch nicht wie 51 Jahre, wenn ich mit den jungen Ingenieuren zusammen auf Messen unterwegs bin. Wir haben viel Spaß und tauschen uns über gemeinsame Themen aus. Erst dann, wenn es um das Thema ‚Lebensansichten‘ geht, wird ihnen manchmal bewusst, dass ich ja fast ihr Vater sein könnte.“

Mit dem Überscheiden der Lebensmitte geht oft auch ein Wertewandel einher. In dieser Lebensphase hat das Erwirtschaften von Wohlstand nicht mehr oberste Priorität. Die Gedanken kreisen mehr um die Idee, immaterielle Werte zu schaffen. Die persönliche Perspektive erweitert sich und das Gefühl der Notwendigkeit, über das eigene Ich hinaus zu wachsen verstärkt sich. Es steigt der Wunsch, sich stärker in die Gesellschaft einzubringen bzw. etwas zur Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

„Ich war beruflich sehr erfolgreich, habe viel Geld verdient, einen Porsche gefahren und habe dreimal im Jahr Urlaub gemacht. Nun aber habe ich erkannt, dass es Wesentlicheres gibt im Leben. Als reifer Erwachsener beschäftige ich mich mehr mit Themen, die das Dasein der Menschen grundsätzlich beleuchten. Ich habe ein tieferes Verständnis erhalten, wie alle Dinge miteinander verbunden sind.“ Zitat eines 56-jährigen ehemaligen Vertriebsleiters.

Führungskräfte können an älteren Beschäftigten vor allem durch Lebenserfahrung erworbene Fähigkeiten schätzen, z.B. die Gabe, Dinge aus übergeordneter Perspektive betrachten zu können. Diese Fähigkeit hilft älteren Beschäftigten, Krisensituationen im Unternehmen souveräner zu sehen und zu durchlaufen. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung im Unternehmen gelingt es ihnen leichter, Krisen als Chancen für die Entwicklung von neuen Strategien und Leitlinien für das Unternehmen zu sehen. Sie haben möglicherweise mehrfach miterlebt, wie das Unternehmen Krisen gemanagt hat, welche Vorgehensweisen beibehalten werden können und welche besser aufgegeben werden. So entwickelt sich über

viele Jahre ein gutes Gespür für proaktive Krisenbewältigung. Älteren Beschäftigten kann es gut gelingen, durch ihre Erfahrung mit Bisherigem und Neuem eine Verbindung von Unternehmenstraditionen und Innovationen zu schaffen.

„Manchmal habe ich den Eindruck, die da oben behandeln uns wie Marionetten, und es interessiert sie gar nicht wirklich, wie es uns geht. Früher war der Mitarbeiter noch was wert. Jetzt ist er was wert, wenn man ihn abbauen und damit Geld sparen kann.“ Diese resignierende Stimmung eines 58-jährigen Systemtechnikers, der seit 40 Jahren im Konzern tätig ist, resultiert aus der Enttäuschung, ständigen Umstrukturierungen ausgesetzt zu sein und keine Gelegenheit zur Mitsprache zu haben.

Für Unternehmen gilt es, Plattformen zu schaffen, um die Erfahrungswerte und Schlüsselkompetenzen sowie vor allem die „Weisheit“ langjähriger Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen. Wertvolles Potenzial kann zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmenskultur eingesetzt werden.

Berufliche Karrierephasen und Personalführung älterer Mitarbeiter

Die Work Life Balance kann aus dem Gleichgewicht geraten, wenn Beschäftigte in der zweiten Lebenshälfte nicht mehr entsprechend ihren Fähigkeiten geführt oder gefördert werden. Berufliche Unzufriedenheit macht sich breit, die Mitarbeitermotivation sinkt. Krankheitsanfälligkeit und damit verbundene Fehlzeiten im Unternehmen sind oft die Folge.

Dem entgegen wirken kann eine Unternehmenskultur, in der die Work Life Balance einen adäquaten Stellenwert hat und die allen Beschäftigten durch Anerkennung ihrer Leistung sowie möglichen neuen beruflichen Herausforderungen spüren lässt, dass sie gebraucht werden. Denn es ist gerade die Säule „Angemessene Arbeitsleistung“, die ein Unternehmen im Sinne der Work Life Balance maßgeblich beeinflussen kann. Sinn der Work Life Balance ist es nicht – wie oft verstanden wird – vor allem dem Privatleben ausreichend Raum zu geben. Eine gesunde Lebensbalance hat zu jedem Zeitpunkt, also auch im Alter, alle vier Säulen gleichermaßen im Augenmerk.

In der Lebensphase älterer Menschen gilt es, in gleich bleibendem Maße den Bereich „Work“ bzw. „Angemessene Arbeitsleistung“ zu stärken und zu fördern. Zu empfehlen ist es, einzelne Beschäftigte „dort abzuholen, wo sie stehen“, d.h. entwicklungsorientiert Stärken und Fähigkeiten zu betrachten und auf Grund dieser Erkenntnisse gezielte und angemessene Förderung in die Wege zu leiten.

- Was ist hierbei für Führungskräfte wichtig, wie können sie Einfluss nehmen auf die Motivation älterer Mitarbeiter?
- Wie könnte die Berücksichtigung der Work Life Balance im Rahmen der Personalentwicklung aussehen?
- Welchen Beitrag kann eine Führungskraft zur Stabilität der Work Life Balance älterer Mitarbeiter leisten?

Diese Fragen lassen sich gut beantworten, wenn man sich als Führungskraft der Bedeutung der Entwicklungskurve beruflicher Karrierephasen bewusst ist.

Die Entwicklungskurve beruflicher Karrierephasen

Die Entwicklungskurve beruflicher Karrierephasen stellt den Verlauf des Arbeitslebens vom Berufsstart bis zum Eintritt ins Rentenalter dar. Betrachtet wird ein Zeitabschnitt von rund 40 Arbeitsjahren, in welchem verschiedene Reifeprozesse durchlaufen werden.



Abb. 4: Entwicklungskurve beruflicher Karrierephasen

Die Entwicklungskurve beruflicher Karrierephasen (Bohn 2003) durchläuft zwei große Bereiche. Bereich I zeigt die erste Hälfte des Berufswegs „Seinen Platz in der Welt finden, festigen und aufbauen“. Bereich II der Karrierekurve ist charakterisiert mit „Ernten, genießen, weitergeben“.

Die Trennlinie zwischen Bereich I und II kennzeichnet die Hälfte des beruflichen Karrierewegs.

Die ersten wesentlichen Stationen nach dem Berufsstart sind „Qualifizierung“, „Orientierung“ und „vertiefte Schaffenskraft“. Verborgene Fallstricke, die dazu führen, eine positive Karriereentwicklung zu verhindern, können „Überengagement“, „ziellose Verwirrung“, „Entscheidungslosigkeit“ und „Burn-out“ sein. In der zweiten Hälfte werden weitere Reifeprozesse durchlebt. Hier gilt es „Sicherheit“, „Souveränität“, „Konzentration auf das Wesentliche“ sowie „Intuition und Stärke“ zu erwerben und zu leben.

Auch diese Lebensphase birgt Fallstricke in sich, die es zu erkennen und umgehen gilt. Begriffe wie „Aristokratie“, „dogmatische Erstarrung“, „verbissene Jugendlichkeit“ und „geistige Alterung“ umreißen bildhaft die Problematik dieser Phasen.

Sind Mitarbeiter trotz aller Erfahrungswerte in eine Falle dieser Karrierekurve geraten, kann es Aufgabe der Personalverantwortlichen sein, bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Problemsituation Unterstützung zu geben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Anfang der Kurve, der Berufsstart, durch hohen Idealismus, zum Teil unrealistische Vorstellungen, teils ineffektive Arbeitsweisen und enorm hohen Energieaufwand charakterisiert ist. Ab ca. der Hälfte des Berufsweges – einer Art Wendepunkt – können Menschen zum Teil von dem zehren, was sie auf dem langen Weg der beruflichen Karriere an Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten angesammelt haben. Jetzt ist die Zeit gekommen, dieses zu nutzen. Am Ende dieser Entwicklungskurve ist der Gewinn eine hohe Fähigkeit an Intuition, innerer Gelassenheit und Stärke. Alle individuellen Erfahrungswerte und Reifeprozesse sind jedoch abhängig von der Persönlichkeit jedes Einzelnen und der individuellen Ausprägung von Motiven wie Ehrgeiz, Erfolg und hohem Leistungsanspruch. Einen wesentlichen Einfluss auf die Reifeprozesse von Beschäftigten haben in gleichem Maße die „Spielfelder und Bühnen“, auf die sie sich im Laufe ihrer beruflichen Karriere begeben.

Die möglichen Fallstricke des beruflichen Entwicklungsprozesses können durch eine mangelnde Lebensbalance verursacht werden. Wenn Personalverantwortliche sich der Gefahren in der Karrierekurve von Mitarbeitern bewusst sind, können sie rechtzeitig den Mitarbeiter unterstützen.

Personalführung im Sinne von Work Life Balance und Lebensphasenorientierung

Mit Berücksichtigung der Entwicklungsphasen des beruflichen Karrierewegs gilt für Führungskräfte, den Beschäftigten im Bereich I der Kurve durch Übertragung von interessanten und motivierenden Aufgaben, durch regelmäßige Gespräche über Ziele (Karrierepläne), durch entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten und durch ein Mehr an Herausforderungen, die Chance zum fachlichen und persönlichen Wachstum zu geben.

Ab der Lebensmitte, in Bereich II der Kurve, beginnt der zweite große Teil der Berufstätigkeit. Hier heißt es, älteren Beschäftigten Gelegenheit zu geben, erworbene Fähigkeiten bestmöglich einzubringen. Das „Ernten und Genießen“ der Vielzahl von Talenten und Fähigkeiten, die im Alter offenbar werden, will ermöglicht werden. Wie bereits in der Bibel beschrieben, gilt es, „die Talente zu mehren“, d.h. Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben.

Dies gelingt nur dann erfolgreich, wenn das obere Management eine Unternehmenskultur propagiert, die klarstellt, dass eine Verzahnung zwischen der hochmotivierten jüngeren Generation des Unternehmens und der erfahrungsreichen älteren Generation angestrebtes Ziel aller ist.

Für Personalverantwortliche heißt dies, älteren Beschäftigten zu verdeutlichen, welche Verantwortung sie aufgrund ihrer erweiterten Schlüsselkompetenzen für das Unternehmen haben. Es gilt aufzuzeigen, wie sie maßgeblich zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen können und wie dies von Führungsseite auch genutzt wird. Denn überall dort, wo im Unternehmen Weitblick, Souveränität und Gelassenheit gefordert wird, wo es um Krisenmanagement geht, sind sie gefordert. Erfahrene ältere Mitarbeiter können als Prozess- und Projektbegleiter für die Entwicklung neuer Produkte zuständig sein oder aber bei der Einarbeitung Jüngerer als Ansprechpartner, z.B. im Mentoring, dienen.

Ganz entscheidend für produktives Miteinander von Alt und Jung im Unternehmen ist, dass Führungskräfte den Mut aufbringen, ältere Beschäftigte professionell zu führen. Da gilt es, durch gezielte Fragestellungen Orientierung zu geben und gegebenenfalls konfrontativ aufzuzeigen, wo die jeweilige Person auf ihrer Karrierekurve steht oder womöglich stehen geblieben ist.

Dazu braucht es ein Feingefühl für Konflikte und das Know-how, wie konstruktiv Lösungen im gemeinsamen Gespräch gefunden werden können. Beschäftigten, die für sich nicht erkennen, wie unausgewogen ihre Lebensbalance ist, gilt es rechtzeitig Hilfestellungen zu geben. Vor allem bedeutet dies, permanent dafür zu sorgen, dass Beschäftigte wissen, wie sie ihre Stärken im Sinne der Abteilung oder auch abteilungsübergreifend einbringen können.

Um all diese Gedanken nachhaltig umzusetzen, gilt es entsprechende Leitsätze und Unternehmenswerte zu formulieren. Zur Umsetzung braucht es spezielle Führungsinstrumente, die von den Personalverantwortlichen in Kooperation mit der Unternehmensleitung entwickelt und den Vorgesetzten an die Hand gegeben werden.

Das wesentlichste Beispiel eines Führungswerkzeugs ist das Personalentwicklungs- oder das jährliche Mitarbeitergespräch. Anbei einige Fragen, die auf die vier Lebensbereiche der Work Life Balance ausgerichtet sind und in Führungsgespräche integriert werden können:

- Was sind Ihre beruflichen Visionen für die nächsten Jahre, was möchten Sie noch erreichen?
- Wie sehen Ihre weiteren beruflichen Entwicklungsziele aus?
- Welche neuen Verantwortungsbereiche könnten Sie sich vorstellen?
- Schaffen Sie das vorgegebene Arbeitspensum in der festgesetzten Zeit?
- Inwieweit sind Sie derzeit in familiäre Verpflichtungen eingebunden?
- Brauchen Sie dafür Unterstützung?
- Ist Ihre Arbeitszeit flexibel genug entsprechend Ihrer familiären Situation?
- Was können wir unterstützend für Ihr Gesundheitsmanagement tun?
- Wäre eine alternierende Telearbeit eine Lösung für Sie?
- In welchen Bereichen möchten Sie sich noch weiter qualifizieren?
- Welche Mentoring-Aufgaben möchten Sie übernehmen?
- Inwieweit konnten sie Ihre Mentoring-Aufgaben im letzten Monat erfüllen?
u.a.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es generell gilt, älteren Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, dass die Unternehmensleitung auf sie zählt. Sie sollen spüren, dass sie wichtige Glieder des Unternehmens sind und dass ihre Leistungen bis zum letzten Tag ihres beruflichen Werdegangs geschätzt werden. Dazu braucht es entsprechende Förderung und konstante Weiterbildung.

Das Audit „Beruf & Familie“[®] als Instrument für Work Life Balance im Unternehmen

Das Audit „Beruf und Familie“[®] erleichtert die Einführung von Maßnahmen, die älteren Beschäftigten mehr Möglichkeiten bieten, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen.

Ziele des Audits „Beruf & Familie“ ®:

Wesentliches Ziel der Einführung des Audits „Beruf & Familie“ ® ist das Initiieren und Begleiten eines Prozesses zur Verbesserung der familienbewussten Personalpolitik.

Der Nutzen des Audits „Beruf & Familie“ ®:

Das Audit „Beruf & Familie“ ® ist ein Management-Instrument für Unternehmen, die neue Angebote einer familienbewussten Unternehmenskultur schaffen wollen. Es begutachtet bereits umgesetzte Maßnahmen und zeigt anhand eines auf das Unternehmen spezifisch zugeschnittenen Maßnahmenkatalogs dem Unternehmen Möglichkeiten auf, diese zu realisieren. Das Zertifikat „Familienfreundliches Unternehmen“ spiegelt die neu definierte Unternehmensphilosophie wider. Das Image des Unternehmens steigt intern gegenüber den Beschäftigten und nach außen gegenüber Kunden und potenziellen Fachkräften.

Die acht Handlungsfelder des Audits „Beruf & Familie“ ®:

- 1. Arbeitszeit:** Flexible Arbeitszeitgestaltung
- 2. Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe:** Flexible Gestaltung von Arbeitsaufträgen
- 3. Arbeitsort:** Flexible Wahl des Arbeitsortes, z. B. Telearbeitsplatz
- 4. Informations- und Kommunikationspolitik:** Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit über familienunterstützende Maßnahmen der Firma
- 5. Führungskompetenz:** Aktive Unterstützung familienorientierter Vereinbarungen durch Führungskräfte
- 6. Personalentwicklung:** Weiterbildung und Karriereentwicklung für Beschäftigte mit Familien
- 7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen:** Finanzielle und soziale Unterstützung für Beschäftigte mit Familie
- 8. Service für Familien:** Versorgungshilfen für Kinder und pflegebedürftige Angehörige

Leistungsfähigkeit und Motivation bis zur Pension

Wenn es einem Unternehmen gelingt, eine Kultur zu leben, in der älteren Beschäftigten mit Wertschöpfung und Respekt begegnet wird, ist der Profit unumgänglich: Die Potenziale der gesamten Belegschaft können optimal zur Entwicklung des Unternehmens genutzt werden, und der Wissenstransfer ist garantiert.

Somit ist nicht nur der wirtschaftliche Erfolg für das Unternehmen, sondern auch ein wertvoller Beitrag für die Gesellschaft geleistet, denn gesunde, leistungsfähige und zufriedene ältere Menschen, die in Pension bzw. in Rente gehen, bleiben eher einsatzbereit und positiv leistungsorientiert. Unsere Gesellschaft braucht Mitglieder, die sich freiwillig in ihrem Dienste engagieren – vor allem bei der zu erwartenden steigenden Anzahl alter und pflegebedürftiger Menschen.

„Geben und Nehmen im Ausgleich“ besagt eine wichtige Regel für das Bestehen von Systemen. Wer das Gefühl hat, ausreichend Anerkennung für seine Leistungen im Arbeitsleben bekommen zu haben, ist eher bereit zu geben. Somit profitieren Unternehmen **und** die Gesellschaft im erweiterten Sinne von einer an Work Life Balance und an Lebensphasen orientierten Personalentwicklung.

Literatur

Bohn, S.:

Unveröffentlichte Beiträge aus Seminarskripten. Nürnberg 2003.

von Cube, F.:

Lust an Leistung. München 2002.

Franke, A.:

Psychosomatische Gesundheit. Tübingen 1993.

Hipp, J.:

Erfolgreiches Altern. Unveröffentlichte Studienarbeit an der Universität Trier. 1994.

Hoerner, W.:

Zeit und Rhythmus. Die Ordnungsgesetze der Erde und des Menschen. Stuttgart 1992.

Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (1986), Definition „Gesundheit“:

<http://www.dngfk.de/html/pdf/ottawa.pdf>