

**Berufsausstieg,  
Übergang in  
den Ruhestand und  
Empty-Desk-Syndrom**

Barbara Simonsen, MBA  
Coaching, Beratung, Moderation

## Worum geht es in diesem Booklet?

Immer mehr Menschen scheiden aus Altersgründen aus der bisherigen Berufstätigkeit aus. Und in den nächsten Jahren wird sich diese Zahl noch vergrößern.

Der Volksmund nennt diesen Übergang lapidar „**das Ausscheiden aus dem Arbeitsleben in den Ruhestand**„.

Doch das Ende des vollzeitigen Erwerbslebens und der Eintritt in eine neue Lebensphase ist viel mehr – nämlich **eine deutliche Zäsur in der Berufs- und Lebenskarriere**.

**Wie geht man mit diesem Übergang um?** Wie kann man ihn so gestalten, dass Vorfreude, Zufriedenheit und Wohlbefinden entstehen?

**In den nachfolgenden drei Artikeln finden Sie Tipps**, wie Sie am besten vorgehen. Diese Texte habe ich entweder auf meinem Blog oder beim beruflichen Netzwerk XING veröffentlicht und hier in diesem Booklet für Sie zusammengestellt.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen und einen guten Übergang in den Ruhestand!

Herzlich, Ihre

Barbara Simonsen

## Inhaltsverzeichnis

Worum geht es in diesem Booklet?.....	1
Über die Autorin.....	2
<b>A) 10 Tipps, wenn Sie aus Altersgründen aus dem Job ausscheiden</b>	<b>3</b>
<b>B) Ich gehöre nicht zum alten Eisen – Gedanken zum Berufsausstieg, Ruhestand und Älterwerden.....</b>	<b>7</b>
<b>C) Empty-Desk-Syndrom: Beim Übergang in den Ruhestand sind Manager besonders betroffen .....</b>	<b>14</b>

## Über Barbara Simonsen



- MBA – Master of Business Administration
- Geschäftsleitung und Führungskraft
- Autorin, Dozentin und Lehrbeauftragte
- Karriereexpertin Professional
- Moderatorin für Großgruppen
- Aufsichtsrätin einer internationalen Hilfsorganisation
- Seit 2012 eigenes Unternehmen: Simonsen Management
- Schweizerin in Norddeutschland

**Mit meiner Begeisterung und meinem Know-how für wirksame Führung unterstütze ich Sie, wenn Sie als Führungskraft in den ersten 100 Tagen** - aber auch darüber hinaus – rasch handlungsfähig werden wollen und mit Souveränität überzeugen möchten.

Ich unterstütze Sie durch **Coaching, Beratung und Moderation**.

**Meine Publikation** (Co-Autorin Marit Alke):

„Die ersten 100 Tage als Führungskraft“ – online-gestütztes Trainingskonzept im managerSeminare Verlag

Lese- und Hörproben u.Ä. finden Sie auf meinem Blog: <https://simonsen-management.de/blog>

### **Simonsen Management**

Barbara Simonsen, MBA  
Am Mühlengraben 33  
23909 Ratzeburg  
DEUTSCHLAND

**Telefon:** +49 (0)4541 604558

**Website:** <https://simonsen-management.de>

**E-Mail:** [info@simonsen-management.de](mailto:info@simonsen-management.de)

**Verbinden Sie sich mit mir und bleiben Sie in Kontakt:**

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/barbara-simonsen-mba-25891289/>

**Xing:** [https://www.xing.com/profile/Barbara\\_SimonsenMBA](https://www.xing.com/profile/Barbara_SimonsenMBA)

**Twitter:** [https://twitter.com/Strat\\_Managerin](https://twitter.com/Strat_Managerin)

**Bitte respektieren Sie das Copyright: Verbreiten oder verwenden Sie ohne meine Zustimmung keine Kopien dieses kostenlosen Booklets.**

## **A) 10 Tipps, wenn Sie aus Altersgründen aus dem Job ausscheiden**

- Die meisten Menschen werden beim Berufsausstieg allein gelassen
- Geben Sie sich mindestens 100 Tage, um sich daran zu gewöhnen
- Vor allem Topmanager und Führungskräfte hadern oft mit der Rente

Immer mehr Menschen gelangen an den Punkt, an dem die bisherige Berufslaufbahn aus Altersgründen endet. Und in den nächsten Jahren wird sich diese Zahl noch vergrößern! Der Volksmund nennt diesen Übergang lapidar „das Ausscheiden aus dem Arbeitsleben in den Ruhestand“.

Doch das Ende des Berufslebens und der Eintritt in eine neue Lebensphase im fortgeschrittenen, aber noch jungen Alter sind viel mehr – nämlich eine Zäsur in der Berufs- und Lebenskarriere.

### **Ein markanter Einschnitt auf dem persönlichen Berufs- und Lebensweg**

Vielleicht sind diese Veränderungen zu vergleichen mit denjenigen beim Einstieg in eine berufliche Tätigkeit, nur dass der Berufseinstieg mit dem Gefühl verbunden ist, es gehe voran und mit einem Karriereaufstieg auch aufwärts: Man ist jung, voller Lebensenergie und kann aktiv den Berufs- und Lebensweg beeinflussen. Vielleicht stehen deshalb für den Berufseinstieg eine Heerschar von Institutionen bereit, um die Hürden in den Berufsstand leichter zu nehmen, genauso wie sich während des Karrierewegs viele Ratgeber mit Tausenden von Tipps für das Weiterkommen der Berufstätigen einsetzen.

Aber beim Berufsausstieg aus Altersgründen? Wer hilft beim Ausstieg aus dem aktiven Berufsleben? Wer hilft beim Übergang in die nächste Lebensspanne?

Das Personalmanagement der Firma ist nicht mehr verantwortlich, die Geschäftsleitung hält höchstens eine Dankesrede, von den Kollegen gibt es ein witziges Geschenk und eine Karte mit allen Unterschriften. Dann ist jeder auf sich allein gestellt.

### **Wenn der Wecker morgens nicht mehr klingelt ...**

So unterschiedlich, wie die Menschen mit ihren Lebensentwürfen und Berufsbiografien sind, so unterschiedlich sind auch ihre Einstellungen und Gefühle für das, was auf sie zukommt:

- Viele Menschen freuen sich auf den nächsten Lebensabschnitt und steigen gern aus, weil sie sich auf das Neue und die damit verbundenen Verheißungen fokussieren. Sie haben viele Ideen, was sie erleben möchten – zum Beispiel: sich mehr um die Familie und Freunde kümmern, mehr in die Gesundheit und Fitness investieren, reisen oder sich weiterbilden, Hobbys pflegen; Talente und Erfahrungen

weiterhin aktiv einbringen – jetzt aber in einem befristeten Ehrenamt zum Beispiel im sozialen Bereich; noch ein selbstständiges Business aufbauen – basierend auf beruflichen Erfahrungen.

- Einige möchten den Zeitpunkt des Ausstiegs unbedingt vorverlegen, weil der berufliche oder private Stress zu groß geworden ist. Sie freuen sich auf ein Leben jenseits des Hamsterrads.
- Einige blicken mit Sorge in die Zukunft, weil vielleicht die Finanzierung dieser neuen Lebensspanne nicht gesichert ist. Oder weil sie zum Aufgeben ihrer beruflichen Tätigkeit gezwungen worden sind – zum Beispiel aufgrund einer Krankheit oder betrieblichen Veränderungen.
- Andere hingegen wollen das Karriereende nach hinten verschieben, weil sie Erfüllung in ihren Tätigkeiten empfinden und gesundheitlich fit sind.

Wie auch immer das Ende des Berufslebens zustande kommt, für alle beginnt ein neuer Lebensabschnitt, der sich in den ersten Monaten nicht selten als Krise entpuppt – trotz ideenreicher Vorstellungen für den neuen Lebensabschnitt.

## **Wo liegen die Schwierigkeiten beim Übergang vom Berufsleben in einen neuen Lebensabschnitt?**

Über die Jahrzehnte ziehen Berufstätige ihr Selbstbewusstsein aus ihrer Leistungsfähigkeit und ihren Leistungen: Sie erhalten Anerkennung und Status, weil sie in irgendeiner Form produktiv sind. Sie erleben, wie sie auf ihrem Gebiet wirksam werden, und erfahren Befriedigung, wenn die Dinge gut glücken.

Aber wie ist es, wenn die bisherige Arbeit und die Aufgaben wegfallen, wenn das Leben nicht mehr aus dem Ausüben eines Berufs, aus der Karriereentwicklung besteht?

Es ist vor allem die Umbruchphase, die sich als schwierig herausstellt: Das Alte ist nicht mehr vorhanden; die passenden Ersatzaufgaben fehlen noch. Wie soll man wissen, was auf einen zukommt, wenn die Aufgaben nicht mehr gegeben und der Tagesablauf nicht mehr automatisiert ist wie in den letzten Jahren?

Für Führungskräfte und Manager stellt diese Situation eine besondere Herausforderung dar. Der Verlust von Macht und Kontrolle dämpft den Selbstwert und wirft die Frage auf: Wer bin ich noch? Woraus schöpfe ich Kraft und Anerkennung?

Hinzu kommt, dass mit der Beendigung der beruflichen Laufbahn und dem Karriereende im fortgeschrittenen Alter die (ersten) Begrenzungen des Lebens spür- und sichtbar werden: Nicht mehr alles ist umsetzbar, nicht mehr alles erreichbar, auch wenn die Anti-Aging-Industrie etwas anderes suggerieren will. Das allmähliche Altern lässt sich nicht aufhalten.

## 10 Tipps für die Übergangszeit nach dem Berufsende

Der Übergang zum „neuen Reiseweg“ erweist sich zu Beginn als holprig! Erlauben Sie sich deshalb in den ersten Wochen nach dem Berufsende, dass Langeweile und Unzufriedenheit auftreten. Mit einigen Vorkehrungen können Sie sich diesen Übergang und Start allerdings etwas erleichtern:

1. Vereinbaren Sie mit Ihrem Unternehmen einen fließenden Übergang vom Berufsausstieg zum „Ruhestand“ – beziehungsweise legen Sie den für Sie richtigen Zeitpunkt des Endes selbst fest – falls es für Sie passt und möglich ist.
2. Verabschieden Sie sich ganz bewusst von Ihren Aufgaben und Kollegen. Treten Sie großzügig zur Seite und übergeben Sie den Stab an die jüngere Generation.
3. Setzen Sie ein Zeichen für den Beginn der neuen Lebensspanne: Starten Sie den neuen Lebensabschnitt mit etwas Besonderem – zum Beispiel mit einer Reise mit Ihrer Familie oder mit Freunden.
4. Beschäftigen Sie sich schon vor dem Berufsausstieg mit der Zeit danach. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit – zuerst zum Bilanzieren und dann, um neue Orientierung zu gewinnen: Welcher rote Faden hat sich durch meinen bisherigen Lebens- und Berufsweg gezogen? Wo gibt es Brüche? Was ist jetzt aktuell? Gibt es ein loses Ende, das ich aufnehmen und woran ich anknüpfen möchte? Welche Wünsche und Träume habe ich? In welcher Form kann ich diese verwirklichen – abhängig von Gesundheit, Alter, Familiensituation, Finanzen und dem, was ich bisher gemacht habe?
5. Treffen Sie nach dieser Rück- und Vorschau eine bewusste Entscheidung, welche Werte zukünftig mehr im Vordergrund stehen sollen. Stellen Sie konkrete Zeitspannen unter ein bestimmtes Motto oder geben Sie diesen eine motivierende Überschrift.
6. Entwickeln Sie kleine Routinen für konkrete Tages- und Wochenabläufe – wie zum Beispiel Bewegung in der Natur. Entwickeln Sie einen neuen Rhythmus, gönnen Sie sich aber auch Zeiten, wo Sie alle Routine sausen lassen.
7. Gehen Sie Tag für Tag in kleinen Schritten voran, und achten Sie immer wieder darauf, ob das, was Sie tun, stimmig ist, und korrigieren Sie – falls möglich und gewünscht.
8. Entwickeln Sie Heiterkeit und Gelassenheit – gerade dann, wenn etwas nicht so verläuft, wie Sie es sich vorgestellt haben.
9. Schreiben Sie auf, was Sie bewegt. Führen Sie zum Beispiel ein Tagebuch.
10. Stellen Sie Beziehungen und Freundschaften in den Mittelpunkt. Pflegen Sie den Austausch und gemeinsame Aktivitäten.

## Fazit: Das Lebensthema steht im Fokus – nicht mehr das Berufsthema

Die Veränderungen beim Ausstieg aus Beruf und Karriere aus Altersgründen lösen mitunter persönliche Krisen aus, denn das Leben von früher geht nicht wie bisher weiter. Mit der äußeren Freiheit muss sich auch die innere Freiheit entwickeln.

Sich frühzeitig mit dem Übergang und mit dem neuen Lebensabschnitt zu befassen ist hilfreich. Doch vielleicht ist es ähnlich wie mit den ersten 100 Tage in einer neuen Position: Erst in der Situation selbst werden die nötigen Erfahrungen gesammelt, so dass sich erst im Laufe der Zeit eine neue Zufriedenheit einstellt. Diese wird der Gradmesser dafür sein, ob es gelungen ist, sich vom früheren Berufsthema auf das persönliche Lebensthema zu konzentrieren: den Sinn seines Lebens wieder – oder neu – zu entdecken und das Tun sowie das persönliche Engagement danach auszurichten.

Es ist ein Geschenk des Lebens, dieses nach dem Berufsende weiter ausschöpfen zu können. In der heutigen Zeit stehen im jungen und gesunden Alter viele Möglichkeiten offen, Herzensangelegenheiten zu verwirklichen.

Und es ist die Kunst des Älterwerdens, in allem Tun gelassen und heiter zu bleiben. Wie sagte doch neulich ein guter Freund: Ab jetzt steht das Ziel nicht mehr im Weg!

## Dieser Text ist veröffentlicht bei XING Klartext

[https://www.xing.com/news/klartext/10-tipps-wenn-sie-aus-altersgrunden-aus-dem-job-ausscheiden-1056?sc\\_o=da536\\_datc21\\_1](https://www.xing.com/news/klartext/10-tipps-wenn-sie-aus-altersgrunden-aus-dem-job-ausscheiden-1056?sc_o=da536_datc21_1)



Diese Visualisierung können Sie hier downloaden: <https://simonsen-management.de/coaching-beratung/downloads/>

## **B) Ich gehöre nicht zum alten Eisen – Gedanken zum Berufsausstieg, Ruhestand und Älterwerden**

Nein, ich gehöre nicht zum alten Eisen – weder beruflich noch persönlich. Aber: Altern will gelernt sein!

Nicht mehr im Berufsleben zu stehen, hat etwas Entehrendes – wie auch immer die Gründe liegen, die dazu führen: sei es wegen des Eintritts ins Rentenalter oder wegen Entlassung vor der Ruhestandsgrenze. Der Verlust der bisherigen Arbeit und der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem Unternehmen wiegen schwer. Besonders der unfreiwillige Wechsel in eine Zaungast-Rolle macht wütend, verunsichert und kränkt.

Berufstätig in einem bezahlten Job zu sein, gibt **Identität, Sinnhaftigkeit, Anerkennung und auf der Karriereleiter auch Macht und Status**. Denn berufstätig zu sein, erfüllt viele Bedürfnisse: den Wunsch nach zeitlicher Struktur, nach Tätigkeiten in einem Kollektiv, nach sozialen und emotionalen Erlebnissen, Leistungen erbringen und Erfolg feiern zu können, sich mit Geist und Körper aktiv zu betätigen.

Unter Umständen ist es im Leben „danach“ vorerst nicht möglich, diesen wichtigen Bedürfnissen gerecht zu werden, vor allem dann, wenn der Wechsel zu abrupt erfolgt oder im Voraus keine Notwendigkeit gesehen wird, sich mit Planungen über den neuen Lebensabschnitt zu beschäftigen.

### **Wenn ein Ausscheiden nicht-selbstbestimmt und zu früh eintritt, erscheint das Berufsleben durch den vorzeitigen Abbruch zumeist unvollendet:**

Die bisherigen Erfolge sind nicht klar erkennbar; es lässt sich schwer von ihnen zu erzählen und von ihnen zu zehren. Auch das Wissen um die eigenen Stärken ist zwischenzeitlich verschüttet.

Hält die Situation an, verschlechtert sich oder wird persönlich als traumatisch empfunden, besteht die Gefahr, **enttäuscht, anklagend, verbittert** zu verbleiben und einen anschließenden Ruhestand nicht mutig anzupacken. Ähnliche Auswirkungen entstehen, wenn die Bereitschaft sinkt, sich anzustrengen – aufgrund von Erschöpfung, Verwirrung und Desorganisation und weil es an Zuversicht fehlt: Der Energiepegel sinkt; es wird immer schwieriger, Leistungen zu erbringen, und ein positiver Neuanfang für ein Leben in einer Ruhestandsregelung kann nicht in Angriff genommen werden.

### **Aus dem Berufsleben auszusteigen und ein Ruhestandsleben nach eigenen Vorstellungen zu realisieren, ist in jedem Fall herausfordernd – auch beim „normalen“ Übergang in den Ruhestand beim Erreichen des Rentenalters:**

Wenn das Leben danach gut werden soll, müssen im Voraus innere Hürden überwunden werden. Es braucht Vorstellungskraft für die Planungen, Wille und Mut voranzugehen und Ausdauerkraft, um über eine längere Phase dran zu bleiben.



**Die innere Hürde, die überwunden werden muss, ist das Zulassen des Gedankens:**

Ich gehöre nicht mehr zu den Jungen (auch wenn ich mich jung fühle). Ich stehe mitten in einem Alterungsprozess und werde täglich älter.

**Denn der Ausstieg aus dem Berufsleben zwischen 55 und 65, wie auch immer er erfolgt, ist eng verwoben der Tatsache, dass wir schon älter sind und die restliche Zeit begrenzt ist.**

Dies ist auch dann eine Realität, wenn der Einzelne dieser Wirklichkeit nicht gerne ins Auge schaut und für sich lieber nicht wahrhaben möchte.

**Jeder möchte alt werden, aber keiner möchte alt sein!**

Nicht selten gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen:

**In der Eigenwahrnehmung** fühlen sich junge Ältere (ab 50/55), vor allem aus der Babyboomergeneration, geistig vital, körperlich fit, kreativ und kompetent. Sie sind engagiert und kompetent. Gefühlsmäßig steht ihnen das ganze Leben noch offen.

**In der Außenwahrnehmung** werden sie häufig anders eingeschätzt, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung: Du bist nicht mehr leistungsfähig! Nicht mehr produktiv! Es lohnt sich nicht mehr, sich für Dich einzusetzen! Du kannst Dich nicht mehr anpassen! Was weißt Du schon über Digitalisierung oder Social Media?

**Gerade im Berufsalltag begegnen die jungen Älteren einem gesellschaftlichen Altersbild, dem sie diametral entgegenstehen**, weil dieses nicht ihrer inneren Wahrheit entspricht. Aber sie bekommen die Auswirkungen zu spüren: Sie werden bei beruflichen Fortbildungen weniger oder nicht mehr gefördert, sie werden seltener zu Bewerbungsgesprächen eingeladen und haben es schwer, einen neuen Job zu erhalten.

**Und wie reagieren diese jungen Älteren häufig?** Sie orientieren sich an der Jugend: Sie versuchen, jung und attraktiv auszusehen, engagiert und leistungsstark zu wirken.

**In Bewerbungssituationen** strengen sie sich an, sich auf die jugendlichen Ansprüche einzulassen. Denn schließlich werden dieselben Erwartungen an sie gestellt wie an die Jüngeren, weil noch zu selten ein Einstellungs- und Arbeitskonzept besteht, das sich nach den Bedürfnissen der Älteren richtet.

**Obsoleter Altersstereotype begegnen den heutigen jungen Älteren überall.**

Vielleicht erinnern Sie sich noch an Bilder der Lebenskurve aus dem 18. und 19. Jahrhundert? Hier wurde der menschliche Lebenslauf als Bogen dargestellt: Nach dem Zenit mit ungefähr 40/50 Jahren ging es stetig bergab.

**Dieses negative Altersbild** beruht auf der Vorstellung, Altern bedeute Abbau. Wachstum und Entwicklung seien nicht mehr möglich. Zu altern heißt, zu verlieren.

Diese Ansicht hält sich zum großen Teil hartnäckig und formt unser soziales Miteinander und unser Verhalten: „Jeder möchte alt werden, aber keiner möchte alt sein und keiner soll es merken.“

Und dies obwohl die **Altersforschung und Wissenschaft** längst neue Erkenntnisse liefern und aufzeigen, welches Potenzial im fortschreitenden Alter liegt.

## Hier einige Fakten über das Älterwerden und die Lebensphasen

- **Es wird immer mehr ältere Menschen geben:** Die demografische Entwicklung berechnet für Deutschland im Jahr 2035 doppelt so viele über 60-Jährige als unter 20-Jährige. Bis 2060 steigt die Zahl der über 65-Jährigen um mehr als 7 Millionen.
- **Die Erwerbstätigenquote steigt langsam:** Für die 55 bis 65-Jährigen liegt sie derzeit bei 60%.
- **Die Lebenserwartung vergrößert sich jährlich,** und die Menschen sind bei fortschreitendem Alter gesünder als die vergleichbaren Älteren vor 20 Jahren.
- **Menschen sind lebenslang lernfähig,** besonders dann, wenn die Lernformen den Bedarfen der Älteren angepasst werden (zum Beispiel die Lerngeschwindigkeit) und die gesellschaftlichen Vorurteile abgebaut werden. Der Einsatz der kristallinen Intelligenz (Erfahrungs- und Praxiswissen, Ausdrucksweise etc.) steht im Alter Vordergrund (gegenüber der fluiden Intelligenz: Geschwindigkeit, Gedächtnis, räumliche Orientierung).
- **Die eigenen Bewertungen über das Älterwerden haben Einfluss auf den Verlauf des Alterns:** Menschen, die das Alter als eine erfüllte Zeit ihres Lebens ansehen, leben im Schnitt sieben Jahre länger als solche, die vom Alter nichts erwarten.
- **Die Lebensphasen sind im Vergleich zu früher facettenreicher:** Phasen der Erwerbstätigkeit lösen sich unter anderem mit Phasen der Familienzeit, einem Sabbatical, Auszeiten zur Angehörigenpflege oder zur Arbeitssuche ab.
- **Die Lebensperiode zwischen Ende der Berufstätigkeit und der Hochaltrigkeit verlängert sich:** im Durchschnitt 20-25 Jahre für junge (55/60 bis 70) und mittlere (70 bis 80/85) Ältere.

## Worin liegen die größten Herausforderungen und der Handlungsbedarf für zeitgemäßen Umgang mit dem Älterwerden?

### ➤ Gesellschaftlich

**Entwickeln eines neuen Bildes über das Alter:** Das bisherige Altersbild, welches im Altern vor allem einen Abbauprozess ohne Wachstumsmöglichkeiten sieht, ist überholt und entspricht nicht dem Verhalten, den Rollen, der Vitalität der heutigen jungen Älteren.

Deshalb wird eine gesellschaftliche Debatte und Auseinandersetzung benötigt, die zu einem erweiterten Verständnis für das Alter und zu einer positiven Haltung gegenüber älteren Menschen führt.

## ➤ Unternehmerisch

**Lebensphasenorientierte Personalpolitik:** Unternehmen und Organisationen müssen sich auf eine generationenübergreifende Personalpolitik fokussieren, die auf den fünf Säulen Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen, Organisation und Arbeitsgestaltung, Personal- und Rekrutierungspolitik sowie Führung fußt.

**Wichtig sind:** Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden, Förderung der Lernfähigkeit und der Leistungsbereitschaft sowie die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, Einbeziehen der Erfahrungen der Älteren durch einen Blick auf die Ressourcen statt Defizite, konstruktives Miteinander der Generationen, Übernahme von Mentorenaufgaben, Teilzeitmöglichkeiten, Jobsharing, Verabschiedung vom Denken eines linearen Laufbahnverlaufs, Auszeitmöglichkeiten zur Angehörigenpflege, Freiwilligenprinzip des Ausscheidens, gleitender Übergang in den Ruhestand und Ähnliches mehr.

## ➤ Persönlich

**Entwickeln einer neuen Identität in der nachberuflichen Phase:** Die Identifikation, die sich durch die Erwachsenenzeit und die Erwerbsarbeit herausgebildet hat, wird durch den Übertritt in die nachberufliche Phase als älterer Mensch überholt. Damit dieses Vergangenheitsmodell über das Selbst in der Gegenwart nicht präsent bleibt, muss es verabschiedet werden und sich eine neue Identität entwickeln. Diese Entwicklung ist bis ins hohe Alter möglich.

Hilfreich auf dem Weg ist es, zu akzeptieren, dass Biografien Krisen haben, dass Einstiege und Ausstiege aus dem Berufsleben über verschiedene Zeitabschnitte dazugehören und zu erkennen, dass es spätestens beim Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit gilt, wesentlich zu werden: Wie möchte ich im Alter leben? Was ist mir wichtig? Was möchte ich in meinem Leben noch erreichen? Wer oder was möchte ich noch werden?

## **Schwieriger Übergang in die nachberufliche Zeit**

**Dass der Übergang in die nachberufliche Phase eine kritische Zeit ist,** wie andere Übergänge auch (z.B. der Einstieg ins Berufsleben, in die Karriereleiter), scheint für Viele spürbar zu sein. Es geht um eine neue Rolle, um Abschied und Neubeginn, um Identitätsveränderung. Denn jahrelange, identitäts- und sinnstiftende berufliche Tätigkeiten entfallen und das entstehende Vakuum bringt ambivalente Gefühle hervor: Gefühle von Sinnlosigkeit und Endzeitstimmung, aber auch verlockende Gefühle von Freiheit und Ruhe.

**Für das Gestalten dieser dritten Lebensphase** kann noch nicht auf persönliche Erfahrungswerte zugegriffen werden. Im Voraus erscheint der Ruhestand wie ein weißer Fleck auf Landkarte. Und die Generation der Eltern dient nur in wenigen Fällen als Vorbild. Denn für sie galt in großer Masse noch: Schaffen, schaffen und im Alter ruhen.

**Für den Verlauf der nachberuflichen Phase ist es unerheblich**, in welchem Alter der Ruhestand eintritt. Der Ablauf ist ähnlich: In der ersten Zeit wird häufig ein gesteigertes Wohlbefinden empfunden, Befreiung und Genuss der Zeitsouveränität. Später tritt Ernüchterung ein, eventuell verbunden mit Unzufriedenheit. Durch ein Bilanzziehen der bisherigen Ruhestandszeit und möglicherweise einer Neuausrichtung (neue Pläne mit Ausprobieren neuer Aktivitäten) erfolgt eine langfristige Stabilisierung. Meist findet diese Phase ihren Abschluss aufgrund einer empfindlichen Gesundheitsbeeinträchtigung.

**Welche Ziele sollten Sie im Blick behalten, um mit dem beruflichen Statusverlust umzugehen und eine neue Identität in der nachberuflichen Phase zu entwickeln – sowohl nach einem freiwilligen wie unfreiwilligen Ausscheiden aus dem Berufsleben?**

Finden Sie...

- **das eigene Lebensmotto** und bauen Sie eine langfristig lohnenswerte, neue Lebensstruktur auf – selbstbestimmt und unabhängig von bezahlter Arbeit und ausgerichtet nach dem Gesamtbild des Lebens.
- **Aufgaben und Rollen**, bei denen Sie als unverwechselbaren Menschen erkennbar sind.

**Acht Tipps für Ihre Planungen auf dem Weg zu Ihren Zielen**

1) **Beginnen Sie frühzeitig damit, sich gedanklich mit den letzten Berufsjahren und der dritten Lebensphase zu befassen.** Tasten Sie sich circa 5 spätestens 3 Jahre vor dem Ausscheiden an dieses Thema heran. Wann und wie soll das Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit erfolgen? Kommt ein gleitender Übergang in Betracht? Konkretisieren Sie Ihre Pläne fortwährend bis zum Ruhestandseintritt. Betrachten Sie das Ausscheiden, den Übergang und den Beginn des dritten Lebensabschnitts nicht als Einzelereignisse sondern als ineinandergreifende Abläufe.

2) **Sprechen Sie mit anderen Menschen über Ihre Gedanken und Ideen.** Tauschen Sie sich mit Gleichgesinnten aus; lassen Sie sich gegebenenfalls von professioneller Seite unterstützen und begleiten. Bilanzieren Sie unter anderem: Was sind meine bisherigen wichtigsten Lebensereignisse? Was ist mir wichtig? Wohin soll die weitere Reise gehen? Mit wem und wie? Entwickeln Sie ein eigenes Altersbild: Was denke ich über das Altern und das Alter? Welche Vorbilder von zufriedenen Ruheständlern kenne ich? Was sind wichtige Eigenschaften beim Älterwerden für mich?

3) **Finden Sie Ihre ganz individuellen Antworten auf Ihre Herausforderungen**, denn es gibt keine Patentlösungen für den Übergang beziehungsweise für den nachberuflichen Lebensabschnitt. Die Lösungen hängen ab von Ihrer aktuellen Situation, Ihrer allgemeinen Lebenszufriedenheit, Ihrer Gesundheit, Ihrem sozialen Umfeld, Ihren Finanzen, Ihren Werten, Motiven und Interessen und Ähnlichem mehr.

4) **Planen Sie den Übergang:** Dazu gehören die letzten Berufsjahre (Wie sollen diese verlaufen? Mit welcher Motivation sind Sie dabei? Welche Aufgaben möchten Sie noch übernehmen? Wie erfolgt der Transfer des Wissens an einen Nachfolger?) sowie die Verabschiedung aus dem Berufsleben selbst (Ritual für die Gesamtwürdigung und die Stabsübergabe).

5) **Entwickeln Sie innere Bilder, die zuversichtlich stimmen** und sich durch eine positive Sprache ausdrücken – sowohl für die Zeit bis zum Berufsende wie für den Neubeginn in der neuen Lebensphase.

6) **Überlegen Sie in jedem Fall, wie Sie die Zeit nach dem Renteneintritt gestalten möchten:** Möglicherweise möchten Sie zuerst „abtauchen“, Ruhe und Abstand gewinnen. Und was kommt danach: Möchten Sie in irgendeiner Form tätig sein? In Ihrem Fachgebiet weitermachen – als Seniorberater oder Selbstständiger? Oder möchten Sie etwas ganz Neues kreieren, das sich jedoch an Ihre bisherigen Kompetenzen anknüpfen lässt? Möchten Sie sich in der Zivilgesellschaft ehrenamtlich engagieren oder möchten Sie sich ins Privatleben zurückziehen? Möchten Sie eher „produktiv“ sein (zum Beispiel Hilfe für die Enkelkinder anbieten) oder eher konsumieren (zum Beispiel durch Reisen)? Welche Vorstellungen haben Sie an eine zeitliche Tages- und Wochenstruktur? Wie ist Ihre Idee des Freizeitlebens und dem Wunsch, befreit von allen Verpflichtungen lang Versäumtes nachzuholen?

7) **Sorgen Sie im Fall eines unfreiwilligen Ausscheidens aus dem Berufsleben gut für sich**, denn der psychische Aspekt wiegt höher als der finanzielle. Lassen Sie sich unterstützen durch Partner, Familie, Freunde, Behörden, Netzwerke, Coaching.

Wichtig ist es, die vergangenen Kränkungen zu überwinden und nicht in Resignation zu verharren. Finden Sie eine Weise, um einer „unvollendeten“ Berufsbiografie doch noch einen guten Abschluss zu geben, auch wenn es nur symbolisch sein sollte. Betätigen Sie sich in jedem Fall körperlich und werden Sie fit! Und gewinnen Sie wieder an Selbstvertrauen!

8) **Orientieren Sie sich bei einem vorzeitigen beruflichen Ausstieg und dem Wunsch nach einem Wiedereinstieg stärker an den vor Ihnen liegenden Jahre als an der zurückliegenden Zeit.** Sie sind jung, aber Sie sind auch schon älter. Die längste Zeit des Berufslebens liegt hinter Ihnen; die Zeit vor Ihnen ist begrenzt. Deshalb die Frage: Wie möchten Sie im Alter leben? Was ist Ihnen als älterer Mensch wichtig?

Entwickeln Sie eine längerfristige Perspektive für Ihre Zukunft im Alter und suchen Sie nach Sinn und Lebensqualität – vorerst unabhängig von bezahlter Arbeit. In dieser nach vorne auf das Alter gelenkten Neu-Ausrichtung liegt viel Potenzial. Mit einem positiven inneren Altersbild verbunden gibt es Ihnen Orientierung und Antrieb zugleich. Und diese Ziele lassen sich – in kleinen Schritten – besser erreichen, als wenn Sie versuchen, eine Kontinuität herzustellen, die sich aus dem vergangenen Arbeitsleben ableitet.

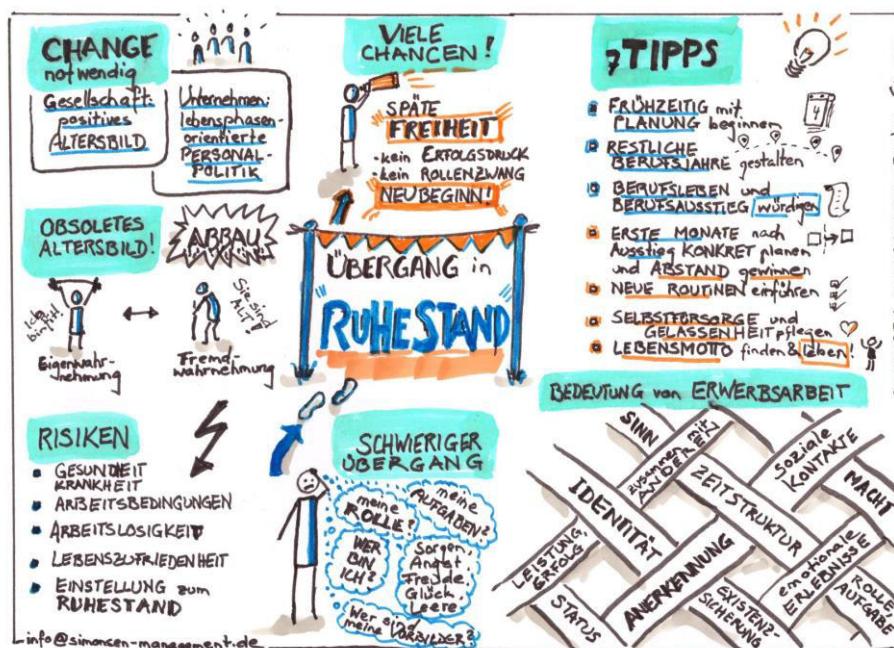
Anders als bei einem beruflichen Wiedereinstieg in der Lebensmitte führt hier eher Diskontinuität zum Ziel, da das Leben als älterer Mensch eine ganz neue Dimension darstellt. Nutzen Sie als junger Älterer das Ausscheiden aus dem Berufsleben als Zäsur und als Chance, sich in der Gesamtbetrachtung des Alterns neu zu auszurichten.

**Diese Tipps brauchen Zeit, Muße und viele wohlwollende Mitstreiter beim Umsetzen.** Sie selbst benötigen keine Strategie, es reicht ein schrittweises Vorwärtsgen und regelmäßiges Überdenken, ob der Weg zu Ihren Wünschen noch stimmig erscheint. Nutzen Sie auch die unerwarteten Gelegenheiten, die sich Ihnen immer wieder zeigen.

**Noch ein paar Gedanken, die uns junge Ältere auf dem Weg in einen neuen Lebensabschnitt beflügeln können**

- **Denken wir daran: Älter zu werden, ist ein Privileg!** Und ich kann durch meine Einstellung und mein Verhalten das gesellschaftliche Bild über ältere Menschen und meinen eigenen Alterungsprozess beeinflussen.
- **Die Chancen für uns junge und mittlere Ältere sind so groß wie noch nie:** Die lange, nachberufliche Zeit öffnet viele Spielräume. Uns stehen viele Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung, die wir aktiv in die neue Lebensphase einbringen können: beruflich, in der Zivilgesellschaft und privat.
- **Wenn wir bereit sind, aufzubrechen und Risiken einzugehen, können wir selbstbestimmt unsere Vorstellungen von einem guten Leben im Alter verwirklichen** – ohne Rollenzwang und ohne Erfolgsdruck, dass immer alles gelingen müsse.

**Genießen wir die späte Freiheit!**



Diesen Text / Bild finden Sie auch auf meinem Blog: <https://simonsen-management.de/ich-gehoere-nicht-zum-alten-eisen-gedanken-zum-berufsausstieg-ruhestand-und-aelter-werden/>

## **C) Empty-Desk-Syndrom: Beim Übergang in Ruhestand sind Manager besonders betroffen**

Vielen Menschen graut vor dem Ruhestand. Sie befürchten, in ein schwarzes Loch zu fallen, haben Angst vor innerer Leere, dem Nicht-mehr-gebraucht-Werden und vor Sinnlosigkeit.

**Die Bedenken sind nicht unberechtigt**, besonders dann, wenn das bisherige Berufsleben das Alltagsleben völlig dominiert – was häufig bei Managern vorkommt: wenig Familienleben, kaum Freizeitaktivitäten.

Und wenn die spärliche Freizeit zudem von statusbedingten Zwängen bestimmt wird (z.B. die Wahl der Sportart bzw. die Kontaktpflege) oder wenn das Selbstverständnis darin besteht, das Unternehmen persönlich zu verkörpern, dann ist die Umstellung umso schwieriger:

**Es fehlen die Erfahrungen, wie ein glückliches Leben gelingen kann, in dem Beruf und Firma nicht mehr im Mittelpunkt stehen.**

Ängste, Hilflosigkeit, Depression – und nicht selten auch Suizid – sind die Folge. Empty-Desk-Syndrom

**Das Empty-Desk-Syndrom bezeichnet** deshalb ein Phänomen mit vielfältigen psychosomatischen Beschwerden, das insbesondere bei Managern auftritt, wenn sie offiziell das vollzeittätige Karrierleben beenden und in den sogenannten Ruhestand wechseln.

**Das Berufsleben, die Position, die Rolle, auch das Verhalten des Umfelds haben wichtige Funktionen für die Manager:**

Sie erwerben Status, Macht, Anerkennung, hohes Einkommen. Damit werden grundlegende Bedürfnisse der Führungskräfte befriedigt.

Nach dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben können diese Bedürfnisse jedoch nicht mehr gedeckt werden. Somit kann auch das bisherige **Selbstwertgefühl** – zumindest vorübergehend – nicht aufrechterhalten werden.

Und die **Identität, die durch die Führungsrolle geprägt worden ist**, passt nach dem Wechsel in den neuen, dritten Lebensabschnitt auch nicht mehr. Wer ist man, wenn nicht mehr Führungskraft, scheint die große Frage zu sein.

**Der Wechsel in den Ruhestand wird deshalb von Managern oft als Verlustereignis empfunden**, das zu Beginn als fast unüberwindbar erscheint. Und als ob Manager ahnen, wie schwierig der Rollenwechsel sein wird: Sie vermeiden gerne bis direkt vor dem Berufsausstieg, sich mit dem neuen Zeitabschnitt zu beschäftigen... Übrigens: Als ähnlich einschneidendes Lebensereignis wird von Müttern die Situation wahrgenommen, wenn ihre Kinder das häusliche Nest verlassen, weshalb dieses

Phänomen als **Empty-Nest-Syndrom** bezeichnet wird. Auch in diesem Zusammenhang können starke Selbstzweifel und Zukunftsängste auftreten.

## **Fünf Tipps, wie Sie das Empty-Desk-Syndrom vermeiden oder vermindern**

Grundsätzlich geht es um einen **Anpassungsprozess** an ein Leben im Ruhestand: Der Verlust der Berufsidentität muss verarbeitet werden und sich eine neue, nachberufliche Identität entwickeln.

**Das Ziel ist**, trotz des Verlustes des Karrierelebens seelisch und körperlich gesund zu bleiben und Wohlbefinden zu erlangen.

## **Dieser Anpassungsprozess benötigt Zeit, Wille, Reflexion, Planung und Umsetzungskraft:**

1) Als Manager oder Führungskraft sollten Sie nicht warten, bis Sie in den Ruhestand versetzt werden. Sie fühlen sich wesentlich zufriedener, wenn Sie den **Zeitpunkt des Ausscheidens selber bestimmen und frühzeitig mit der Planung beginnen**. Fragen Sie sich zudem: Gibt es ggf. für Ihre Position die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, mit schrittweise reduzierter Arbeitszeit? Wann passt der Stabwechsel an einen Nachfolger? Und: Wie wünschen Sie sich die Würdigung Ihrer Karriere und den Abschied?

Sollte doch von außen ein Enddatum festgelegt sein (Vertrag läuft aus, Kündigung, interne Ruhestandsgrenze), dann versuchen Sie, falls es Ihnen gelingt, dieses Ende – trotz möglicher Verärgerung oder eventuellen Bedauerns – zu Ihrem eigenen, „freiwilligen“ Datum zu machen.

2) **Die letzten Berufsjahre sollten Sie gut planen und aktiv gestalten:** Welche Ziele und Ergebnisse möchten Sie noch erreichen? Wie viel Engagement wollen Sie einbringen? Geht es eventuell darum, sich langsam zurückzuziehen? Wie ist es mit dem Aufbau eines Nachfolgers?

Zudem wäre es sinnvoll, Sie könnten schon während der letzten Berufsjahre verstärkt ein außerberufliches Engagement, z.B. ein Ehrenamt, aufnehmen, neue Aufgaben übernehmen, neue Rollen ausprobieren.

3) Nicht nur beim Übergang in den Ruhestand sollten Sie für Ihre **körperliche Gesundheit sorgen**, sondern auch während der letzten Berufsjahre und im Ruhestand selbst sollten Zeiten für Fitness und Entspannung im Tages- und Wochenverlauf eingeplant werden.

4) Auf den **Austausch mit Freunden, mit Kollegen**, die schon im Ruhestand sind, mit **Partner und Familienangehörigen** sollten Sie ganz besonders viel Wert legen. Vielleicht dienen sie Ihnen als Vorbild für den großen Schritt in den unbekanntem Lebensabschnitt. Von diesen Menschen erhalten Sie oft viel Inspiration und Unterstützung. Sie helfen Ihnen dabei, neue Orientierungspunkte für den dritten Lebensabschnitt herauszukristallisieren und neue Einsichten zu gewinnen.



5) **Zur Prävention des Empty-Desk-Syndroms ist es zudem wichtig**, sich vor Eintritt in den Ruhestand bewusst zu machen, welchen Stellenwert die Arbeit und die Position für einen persönlich haben. Wie bestimmen diese das eigene Leben? Welche Bedürfnisse werden damit befriedigt? Wodurch gewinnen Sie nach dem Ausstieg aus dem Karriereleben Abstand zum Berufsleben? Vielleicht durch eine längere Wanderung, eine Segelreise, ein Retreat? Was kommt danach? Was ist Ihnen wichtig für Ihr Leben? Welche Ziele und Aufgabenfelder stimmen für Sie im neuen Lebensabschnitt?

**Für Ihr Wohlbefinden in der dritten Lebensphase ist es sehr förderlich, weiterhin mit vielfältigen Aktivitäten auf hohem Niveau aktiv zu bleiben.**

Sie haben verschiedene Möglichkeiten:

- Sie können beruflich in einem Teilzeit-Umfang **weiterfahren** (z.B. als angestellter oder selbständiger Berater, Mentor).
- Sie können an Ihre Kompetenzen **anknüpfen** (z.B. als Dozent, als selbständiger Unternehmer oder Aufsichtsrat).
- Sie können sich von allem Beruflichen **befreien** und sich ganz auf Ihr Privatleben konzentrieren.

**Finden Sie einen Mix im Wochenverlauf zwischen Routinen und gänzlich neuen Erfahrungen, zwischen beruflichem Engagement und freier Zeit:**

- **Aktivitäten** im Umfang von ein, zwei bis maximal drei Tagen, bezahlt oder unbezahlt, in Unternehmen, Organisationen oder Zivilgesellschaft
- **Träume, Wünsche, Ziele** verwirklichen durch freie Zeit für Bildung, Kultur, Freizeit, Sport und vor allem für Familie und Freunde.

**Es ist eine kluge Bewältigungsstrategie**, sich durch eine gewisse **Kontinuität** des beruflichen Engagements an die neue Lebenssituation anzupassen: in anderen Rollen – ohne Rollenzwang, in neuen Aufgabenfeldern – ohne Erfolgsdruck und in einem begrenzten Zeitkontingent.

Dadurch ist es möglich, wichtige Funktionen der Bedürfniserfüllung der früheren Erwerbsarbeit auf die neuen Tätigkeiten zu übertragen oder diese anpassen.

**Dies führt zu persönlicher Stabilität und Zufriedenheit** – im Gegensatz zum Empty-Desk Syndrom.

Gleichzeitig sollten Sie nicht die Chance verpassen, sich völlig Neuem zuzuwenden und bisher unbekannte Eigenschaften, Fähigkeiten und Interessen zu entdecken.

**Ruhestand bedeutet: Späte Freiheit!**

Diesen Artikel finden auch auf meinem Blog: <https://simonsen-management.de/empty-desk-syndrom-beim-uebergang-in-ruhestand-sind-manager-besonders-betroffen/>

Einen Artikel zu diesem Thema habe ich ebenfalls bei XING veröffentlicht:

**Und was kommt im Ruhestand? Manager zwischen Leere und Engagement**

[https://www.xing.com/news/insiders/articles/und-was-kommt-im-ruhestand-manager-zwischen-leere-und-engagement-975609?xng\\_share\\_origin=web](https://www.xing.com/news/insiders/articles/und-was-kommt-im-ruhestand-manager-zwischen-leere-und-engagement-975609?xng_share_origin=web)