

# Vortritt in die Falle

## Das Potenzial der Routiniers

*Unternehmen sollten auch ihren Führungskräften über 50 die Chance zur Weiterentwicklung bieten, sagt Gustav Klötzl, Chef der Nürnberger 3P Beratungsgruppe im Gespräch mit Michael Gestmann: Sonst betrieben sie „Ressourcenverschwendung“.*



*Herr Klötzl, Sie haben in einer Studie nachgewiesen, dass sich ältere Führungskräfte oft aufs Abstellgleis abgeschoben fühlen. Wieso?*

Kernproblem ist, dass ältere Führungskräfte in Betrieben eine Sonderrolle einnehmen, wenn es um die persönliche oder fachliche Weiterentwicklung geht. Das Unternehmen „darf“ nicht hinterfragen, und die Führungskraft „darf“ nicht zugeben, dass Bedarf besteht. Zudem gibt es für die 50 plus weder alternative Funktionen zur jetzigen Position, noch können Sie sich würdevoll aus der aktiven Verantwortung zurückziehen. Jobalternativen und Angebote, etwa externes Mentoring oder Begleitung von Projekten als interner Coach sind rar.

*Welche Folgen hat das?*

Das Gros der 50 plus klebt auf seinen Sesseln und betreibt Herrschaftswissen, um nicht selbst die jüngere Konkurrenz zu stärken. Die meisten sind seit langem unzufrieden und überzeugt, in einer Sackgasse zu stecken. Ökonomisch betrachtet eine unglaubliche Ressourcenverschwendung. Denn die Routiniers halten benötigtes Erfahrungswissen zurück, nutzen Kontakte nur bei eigenem Vorteil. Jüngeren lassen sie aber den Vortritt in die längst erkannte Projektfalle.

*Was raten Sie Unternehmen?*

Die sollten vor allem die Bedürfnisse erkennen, sei es durch anonyme Befragungen, Coaching-Angebote oder externe Workshops mit dieser Zielgruppe. Ebenso gilt es, Jobalternativen zu entwickeln.

*Was können die 50 plus für sich selbst tun?*

Entscheidend ist, das Verharren zu beenden, sich von oft gedachten, aber nicht realisierten Chancen zu verabschieden. Dann können die Weichen neu gestellt werden. Eine Möglichkeit ist, wie wir es nennen, seinen „Weg der Meisterschaft“ zu gehen: Ein Meister vollbringt in seinem Metier außergewöhnliche Leistungen, leicht und elegant. Wer sich zu diesem Weg entschließt, sollte zunächst eine Standortbestimmung vornehmen. Dann definiert er, wie er seine Meisterschaft im Unternehmen wirksam einsetzt. Oft besteht dazu bei den 50 plus nur ein Versuch – der sollte sitzen. Es geht weniger darum, die aktuelle Situation im Blick zu haben, sondern Ziele an den eigenen Potenzialen auszurichten, die gereifte Persönlichkeit in den Vordergrund zu rücken.

*Wie unterstützen Sie diesen Prozess?*

Oft gibt es Dinge, die der Entwicklung einer Meisterschaft im Wege stehen. Manche achten sehr auf ihr Image. Andere bewahren mit aller Kraft Bestehendes. Mitunter gibt es persönliche oder familiäre Blockaden. Gemeinsam wird dies reflektiert. Das Programm beinhaltet daher neben Workshops auch Coachinggespräche und kollegiale Beratung. Der Austausch unter Gleichen eröffnet neue Blickwinkel. Für jemanden, der seine persönliche Meisterschaft gefunden hat, sind „Schüler“, also Nachwuchskräfte, keine Bedrohung, sondern Ergänzung. Davon profitieren auch die Firmen.