

05.10.2018

Freischwimmen mit 50

Wie erfahrene Manager aus der Sinnkrise kommen

Ein Gastkommentar von Gustav Klötzl

Teilen: | 38.823



Viele Manager um die 50 erfahren eine ernste Sinnkrise. Auslöser ist häufig ein äußerer Anlass: Zum Beispiel rekrutiert das Unternehmen eine externe oder jüngere Führungskraft für die nächsthöhere Position. Oder kriselnde Unternehmen setzen ältere Führungskräfte vor die Tür, weil sie zu teuer sind. Andere Manager wiederum sind einfach im Zenit ihrer Karriere angekommen und fragen sich: "Was jetzt? Was will ich im Endspurt meiner Karriere machen?". Klar ist: Wer um die 50 in eine Sinnkrise gerät, hat nur noch einen guten Wurf. Der sollte dann sitzen, oder?

Gustav Klötzl



Gustav Klötzl ist Gründer und Geschäftsführer der 3P-Beratungs-Gruppe aus Nürnberg. Er unterstützt seit

Jahren obere Führungskräfte und Entscheider bei Führungs- und Veränderungsfragen. www.3p-beratung.de

Perspektiven selber schaffen

Viele Führungskräfte jenseits der 48 würden gern auf Gehalt verzichten und ihr Pensum reduzieren, wenn sie interne Alternativen hätten. Um sich anders auszurichten. Um ihre Kernkompetenzen auszuleben, beispielsweise als Mentor und Beauftragter für den Wissenstransfer an die Jüngeren. Oder als interner Berater für Projektteams, als Cheforganisator



für den Aufbau des neuen Standorts oder als Start-Up-Scout für potenzielle Zukäufe. Solche Perspektiven fehlen aber meist, was bei einigen erfahrenen Managern bis zu Depressionen oder gar Burnout führt.

Perspektiven fallen aber nicht vom Himmel, man muss sie sich schaffen - gerade als Führungskraft. Der erste Schritt ist Reflexion. Coachings sind schon hilfreich, mehr Wirksamkeit zeigt bei diesen Themen allerdings der Austausch mit anderen erfahrenen Führungskollegen aus fremden Unternehmen: Ein Austausch unter Gleichen fördert die Rückbesinnung auf die tatsächlichen Bedürfnisse, auf die eigene Exzellenz, auf persönliche Stärken und verdrängte Motivatoren - und er hilft, unerfüllte Chancen und Illusionen loszulassen. Managern gelingt eine erfolgreiche Neupositionierung, wenn sie sich mit 48+ tiefgründig mit sich selbst auseinandersetzen. So lösen sie den Knoten der eigenen Sinnkrise, schwimmen sich frei und agieren wieder selbstbewusst und autonom.

Positionen loslassen

Dazu gehört auch, zu verstehen, dass Karriere nicht an Positionen gebunden ist, sondern an den persönlichen Entwicklungsweg. Nach dieser Erkenntnis können Führungskräfte ihren eigenen Weg weitergehen: auch im eigenen Unternehmen, in anderer Funktion. Mit weniger Glanz in der zweiten Reihe. Aber mit neuen Spielregeln, mehr Freiraum oder crossfunktionaler Verantwortung. Auch in einer anderen Organisation, einer neuen Branche oder als Selbständiger. 48+ ist das richtige Alter, um einen neuen Weg einzuschlagen. Von Unternehmensseite ist dafür selten Initiative zu erwarten. Dazu ist die Hierarchiestufe zu hoch, die Position zu anerkannt oder der Respekt vor dem Alter zu hoch. Alter wird zwar häufig als Handicap gesehen, mit Gewohnheit und eingefahrenheit gleichgesetzt, allerdings meist eher unterschwellig und heimlich. Dabei sind die Stärken erfahrener Führungskräfte für den Wandel der Arbeit wichtiger denn je.

Die Zukunft der Arbeit gestalten

Es ist reine Ressourcenverschwendung, Führungskräften um die 50 keine internen Entwicklungsmöglichkeiten mehr zu geben. Dennoch: Angebote zur persönlichen Standortbestimmung und Entwicklung alternativer Jobmöglichkeiten für diese Personengruppe sind Mangelware. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland wird der Anteil der Manager jenseits der 48 in vielen Organisationen in den kommenden Jahren weiter wachsen. Es sind genau die Jahre, in denen sich die deutsche Wirtschaft mit der Modernisierung der Arbeit auseinandersetzen muss. Erfahrene Manager mit Veränderungswunsch können Wunder wirken, wenn sie in Geschäftsfeldern der Zukunft eingesetzt werden.





Beispiel "Innovations-Labs": Lernräume, die parallel zum Mutterschiff neue Ozeane erkunden, sind wie geschaffen für Menschen mit langjähriger Führungserfahrung. Die "Digitalfabrik" der Deutschen Bank oder der "Hubraum" der Telekom gehören dazu. Die Zukunft der Arbeit ist an vielen Stellen noch mit Fragezeichen versehen. Neue Arbeitsformen und Entwicklungswege entstehen, die auf crossfunktionalem Arbeiten und Wissensvernetzung beruhen. Unternehmen machen Fehler, wenn sie das Erfahrungswissen ihrer älteren Führungskräfte nicht für die jüngeren Digital Natives freigeben.

Aber es gibt Ausnahmen: So sorgt etwa SAP dafür, dass Mitarbeiter auf ihrem Karriereweg nicht in eine Sackgasse geraten. Karriere wird auch nicht als gradlinig und vertikal betrachtet. Bei dem Softwarekonzern entstehen ständig neue Geschäftsbereiche, es gibt eine interne Karriereberatung für Führungskräfte. Wer in andere Positionen, Bereiche oder Niederlassungen wechseln möchte, wird vom Unternehmen dabei unterstützt. Da kommt es schon mal vor, dass Mitarbeiter während ihrer Laufbahn Projektleiter, Entwickler, Manager und Berater sind. Das ist eine lobenswerte Vorgehensweise, spiegelt aber leider nicht den Status quo in deutschen Unternehmen wider.

Zurück zu alten Stärken finden

Wer seinen Karriere-Endspurt nach eigenen Vorstellungen gestalten will, muss zurück zu seinen Stärken finden. Seien wir ehrlich: Bei Managern, ab 50 Jahre oder älter sind, wird sich niemand anderes mehr um die persönliche Karriere kümmern. Die Unternehmen betrachten das nicht mehr als ihre Verantwortung, das Personalmanagement ist meistens auf die Jüngeren ausgerichtet. Es liegt an jedem selbst, die Planung des nächsten Karriereabschnitts in die Hand zu nehmen. Und das ist gut so: Wer mit 50 auf Vorschläge seines Unternehmens wartet, aber keine eigenen Vorschläge einbringt, hat etwas falsch verstanden. Je früher sich Manager um die 50 mit ihrer eigenen Perspektive beschäftigen, desto geringer ist die Gefahr, in die Sinnkrise zu geraten - und umso größer die Chance, mehr berufliche Freiheit und persönliche Unabhängigkeit zu erlangen.

Gustav Klötzl ist Gründer und Geschäftsführer der 3P-Beratungs-Gruppe und schreibt als Gastkommentator für manager-magazin.de - trotzdem gibt seine Meinung nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/management-tipp-wie-manager-um-die-50-jahre-ihre-sinnkrise-bewaeltigen-a-1231752.html>