

Richard Wolff

mit **Ulrike Strerath-Bolz**

Reboot

**Wie sich Führungskräfte über 50
neu erfinden können**

DROEMER 

Besuchen Sie uns im Internet:
www.droemer.de



© 2017 Droemer Verlag
Ein Imprint der Verlagsgruppe
Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.
Covergestaltung: ZERO Werbeagentur, München
Coverabbildung: FinePic®, München
Satz: Adobe InDesign im Verlag
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pöbneck
ISBN 978-3-426-27709-6

5 4 3 2 1

Inhalt

Vorwort	7
Denken Sie nach – einleitende Worte	9

Teil 1

Reboot heißt: Wahrnehmen, was ist

Stuck oder: Mit fünfzig

im mittleren Management steckengeblieben.....	21
War's das jetzt, oder kommt noch was?	40
Die Kunst des klugen Scheiterns	54
Der Fluch der eigenen Ambivalenz.....	69
Auf der Suche nach dem Fokus	89

Teil 2

Reboot heißt: Neue Wege suchen

<i>Rejoin the Company</i> – Reboot am alten Platz	107
<i>Rejoin the Company</i> – zweiter Versuch	124
Eigeninitiative lohnt sich	139
Outplacer und Newplacer – Profis für den Neustart .	158
Beruflicher Reboot und private Beziehungen	180
Die Macht der eigenen Motivation	195
Werden Sie tätig – Bemerkungen zum Schluss	209
Wertvolle Literaturtipps	217
Dank	221

((V A K A T))

Vorwort

Alles beginnt mit der Frage: Was muss ich heute tun, entscheiden, anfangen, um die nächsten fünfzehn Jahre erfolgreich zu sein? Nicht *neben* meinem Beruf, nicht ehrenamtlich oder wohltätig, sondern *in* meinem Beruf. Mit einem angemessenen Einkommen und Wertschätzung für das, was ich kann und leiste.

Alle Führungskräfte um die fünfzig stellen sich diese Frage. Viele blicken gelassen auf die Antwort, fühlen sich sicher, sind zufrieden und blicken optimistisch in die Zukunft. Ich arbeite als Berater jedoch mit Menschen, die dabei durchaus ins Grübeln geraten und oft auch handfeste Bedenken haben.

Die Suche nach authentischen Geschichten, guten Vorbildern, hilfreichen Modellen und wirksamen Strategien bildet das Rückgrat dieses Buches. Lassen Sie sich von den Lageberichten ausgewählter Personen beeindrucken, sie sind alle wahr – zwar verdichtet und verkürzt, aber im Kern »praxiserprobt«. Versuchen Sie sich in der Rolle des stillen Beobachters, des interessierten Augenzeugen. Ich bin sicher: Es wird Ihnen nicht immer gelingen, denn Ihre eigene Geschichte wird in Facetten auftauchen und Fragen aufwerfen ...

((V A K A T))

Denken Sie nach – einleitende Worte

Erst einmal meinen Glückwunsch – die Tatsache, dass Sie dieses Buch zum Lesen in die Hand genommen haben, zeigt: Sie sind so weit, sich mit Ihrer Situation und Person auseinanderzusetzen. Das ist nicht selbstverständlich, sondern zeugt von geistiger Offenheit und Neugier, aber vielleicht auch von einer gewissen Unzufriedenheit mit der eigenen Situation?

Jedenfalls treibt Sie etwas, tiefer in eine Materie einzutauchen, die Sie persönlich beschäftigt. Sie sind damit nicht alleine. Wenn man den Medien und den Trefferzahlen in Internet-Suchmaschinen glauben darf, haben wir es bei dem vielschichtigen Thema »Führungskräfte über fünfzig« mit einem brandaktuellen gesellschaftlichen Thema zu tun. Diese Menschen werden wegen ihrer Erfahrung, ihrer Motivation und ihres Verantwortungsbewusstseins hoch geschätzt, sind aus ihren Unternehmen nach Auskunft von Personalleitern und Unternehmenssprechern nicht wegzudenken, gelten als wichtiger Faktor, wenn von Diversity in Unternehmen – ein zweites Trendthema – die Rede ist. Andererseits grassiert unter Führungskräften jenseits der fünfzig nicht selten die Kündigungsangst, werden die altgedienten Mitarbeiter doch nur allzu oft als wenig flexibel und lernbereit erachtet. Sie scheinen an ihren Sesseln zu kleben und Posten zu »blo-

ckieren«, sind als schwierige, weil besserwisserische und gelegentlich despotische Vorgesetzte verschrien – und sie sind teuer. Nicht nur im Alltagsgeschäft, sondern auch, wenn man sie, wie sie befürchten, loswerden will.

Nach einer Umfrage des Magazins *Brand eins* aus dem Jahr 2015 wollen 76,4 Prozent der Führungskräfte in Deutschland auch nach Erreichen des Rentenalters weiterarbeiten. Und annähernd 78 Prozent der älteren Manager erklären, sie würden einen Abstieg in der Firmenhierarchie erwägen, weil ihnen Titel und Status nicht mehr so wichtig sind. Beide Umfrageergebnisse sprechen für ein hohes Maß an Motivation und Flexibilität. Ein dritter Befund: Als Coach begegnen mir in Beratungssituationen immer wieder Führungskräfte fünfzig plus, die resigniert und frustriert feststellen, dass sie in ihrer derzeitigen Position hängengeblieben sind. Für sie gibt es keine attraktive Perspektive mehr, in der Firmenhierarchie aufzusteigen, die wirklich interessanten Aufgaben und Projekte sind an andere verteilt. Sie verdienen zwar gut bis sehr gut, fühlen sich mit ihren Aufgaben im Job nicht überfordert, sind auch im Alltag mit Familie, Haus und materieller Absicherung gesettet, doch sie spüren: Es geht nicht mehr weiter. Jahrelang haben diese Führungskräfte zu den notorischen Aufsteigern gehört, haben über Jahrzehnte hinweg Karriere gemacht, sind entweder im Unternehmen »groß geworden« oder haben regelmäßig zum nächsten Karrieresprung das Unternehmen gewechselt. Und jetzt ist damit auf einmal Schluss. Voriges Jahr hat man noch in den Startlöchern für die nächste Position gestanden, auf einmal scheint kein Aufstieg mehr möglich.

Oder betrachten wir es einmal so: Etwa 41 Prozent der deutschen Führungskräfte geben an, nicht weiter in der Firmenhierarchie aufsteigen zu *wollen*. Was aber tun die übrigen fast 60 Prozent, wenn sie feststellen müssen, dass ihre einzige Perspektive der Ruhestand zu sein scheint? Und das angesichts der Tatsache, dass doch so viele von ihnen sich vorstellen könnten, ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen auch über das offizielle Rentenalter hinaus für ihr Unternehmen einzusetzen.

Ich bezeichne die Situation, in der sich diese Führungskräfte befinden, als *Stuck State*, kurz: *Stuck*. Der Begriff *Stuck State* ist dem Neurolinguistischen Programmieren entnommen und beschreibt einen Zustand, in dem jemand »steckengeblieben«, »hängengeblieben« ist, sich »festgefahren«, »verhakt« hat. Gewissermaßen ein Feststecken in der Sackgasse der eigenen Entwicklung und Karriere.

Das ist kein angenehmes Gefühl. Und es wird noch unangenehmer, wenn die brisante Mischung aus intellektueller Unterforderung und emotionaler Überforderung hinzukommt.

Intellektuelle Unterforderung, weil alles schon mal da gewesen ist, weil man alle Arbeitsabläufe kennt, weil man bei Besprechungen schon mit einem Blick auf die Teilnehmerliste voraussagen kann, wer welche Beiträge bringen wird. Weil man weiß, welche Strippen man ziehen und welche Knöpfe man drücken muss, um bestimmte Reaktionen und Ergebnisse zu erzielen. Weil man zu jeder Initiative, zu jedem kreativen Einfall die dazugehörigen Einwände so gut kennt wie das Kantinenessen, das sich im vierwöchigen Rhythmus wiederholt. Emotionale Über-

forderung, weil die Zusammenarbeit mit neuen Kolleginnen und Kollegen, den jungen High-Potentials zumal, mit zunehmendem Alter nicht einfacher wird. Weil man den eigenen Zynismus spürt, wenn es um die immer gleichen Abläufe und Rituale im Unternehmen geht. Weil man auf einmal all die unerträglichen Argumente gegen neue Ideen, gegen kreative Entwicklungen, gegen ein »Versuchen wir es doch mal« selbst ins Feld führt. Und weil einem nach Jahrzehnten voller Konkurrenz und Wettstreit der Kick fehlt, den es natürlich auch bedeutet, aufzusteigen und neue Aufgaben zu übernehmen.

Der *Stuck State* ist gefährlich. Er ist gefährlich für den Einzelnen, weil er zu Resignation und Frustration führt. Die Erkenntnis, dass ich mein berufliches Fortkommen nicht mehr selbstbestimmt kontrolliere, ist schmerzhaft und führt zu einem Verlust an Leistungskraft und Lebensfreude. Der *Stuck* einzelner Führungskräfte oder einer ganzen Gruppe von Führungskräften ist aber auch für die Unternehmen gefährlich, in denen diese Menschen verantwortungsvolle Führungsaufgaben haben. Man kann sich an fünf Fingern ausrechnen, wie es sich in einer Firma auswirkt, wenn eine größere Zahl von Managern demotiviert die Arbeitszeit verwaltet oder gar innerlich gekündigt hat. Und im letzteren Zustand sollen sich Umfragen zufolge etwa ein Viertel aller deutschen Arbeitnehmer befinden.

Was tun also diejenigen, die sich mit dem *Stuck* nicht so ohne weiteres abfinden wollen? Klassischerweise denken sie über verschiedene Wege aus der Sackgasse nach. Und diese Wege folgen dem bekannten Muster: »Leave it,

change it or love it.« Rausgehen, verändern oder dableiben und neue Motivation finden.

Diese drei Wege und das, was sich daraus ergibt, umkreist dieses Buch. Ich habe dafür einen neuen Begriff gefunden: Reboot. Ja, natürlich, er stammt aus der Computerwelt. Wenn ein Computer in einen *Stuck*-Zustand gerät, wenn er hängenbleibt und nichts mehr weitergeht, bleibt nur noch eine Möglichkeit: ein erzwungener Neustart, den man auch Reboot nennt. Die Analogie ist hoffentlich genauso einleuchtend und selbsterklärend wie beim Begriff des *Stuck*-Zustands – bis hin zu der ernüchternden Erkenntnis, dass ein Reboot praktisch immer ein *erzwungener* Neustart ist. Man setzt ihn erst an, wenn nichts anderes mehr geht.

Wege aus dem *Stuck*

Lassen Sie mich, bevor wir anhand zahlreicher Einzelgeschichten und Interviews in die Tiefe gehen, in groben Zügen skizzieren, wie ich den *Stuck* sehe. Er ist, so habe ich schon angedeutet, ein negativ empfundenenes »Hängenbleiben« in einem Herkunftssystem. Erlebe ich meine Situation in diesem System als Sackgasse, dann gehe ich automatisch auf Distanz zu diesem Kontext. Eine Krise entsteht, in der ich mich entscheiden muss: Lasse ich die Dinge laufen und leide still vor mich hin? Lasse ich zu, dass mich der Kontrollverlust zum Opfer macht? Oder Sorge ich für einen neuen Energieschub, prüfe meine Möglichkeiten, hole mir ein neues Maß an Selbstbestim-

mung zurück, überschreite bisher selbstverständliche Grenzen und begeben mich auf ein neues Terrain? Letztlich läuft es auf eine Neudefinition meiner eigenen Rolle hinaus.

Um diese Neudefinition zustande zu bringen, ist Reflexion erforderlich, und zwar umfassende und tiefgreifende. Die wenigsten Führungskräfte schaffen diese Reflexionsarbeit allein. Sie brauchen einen Sparringspartner in Form eines Experten, eines Coachings, einer Beratung oder Therapie. Am Ende des Denkprozesses sollten sich neue Optionsräume eröffnen, die zeigen, dass geistige Bewegung Energie schafft, Sinnfragen kein Luxus sind und die Ungewissheit des Ausgangs den Kick des bisherigen Höher-Schneller-Weiter durchaus ersetzen kann.

Eine solche Reflexion kann somit neuen Sinn und neue Verbundenheit mit sich und der eigenen Situation stiften. Sie kann neue Wahlmöglichkeiten aufzeigen, Energie und Commitment erzeugen, Ziele und Visionen sichtbar machen und neue Freiheit schenken (obwohl von Schenken eigentlich keine Rede sein kann – der Prozess ist harte Arbeit).

Und dann? Dann bin ich auf einmal wieder Täter, Herr meiner Lage und Akteur in eigener Angelegenheit. Ich kann Entscheidungen treffen, selbstbestimmt und auf einer guten, durchdachten Grundlage.

Wie solche Entscheidungen aussehen? Es ist durchaus denkbar, dass nach einer Phase der Reflexion eine Trennung von der bisherigen Rolle unvermeidlich erscheint. Das kann bedeuten, dass ich mir eine neue Arbeitsstelle suche. Das ist nicht unbedingt einfach mit fünfzig plus,

aber machbar. Es kann aber auch den kompletten Ausstieg bedeuten: einen Branchenwechsel, den Sprung in die Selbständigkeit, Mischformen wie Beraterverträge oder eine Phase als Interimsmanager. Wie auch immer: Eine geänderte Haltung ist das Ergebnis der Reflexion. Alles Reflektierte ist eine Ressource! Es bildet gewissermaßen einen neuen Rahmen für das alte Bild von mir selbst. Ich muss nicht mehr angreifen. Ich muss auch nicht mehr verteidigen. Ich kann mich frei entscheiden, etwas ganz anderes zu machen.

Ich kann mich aber auch entscheiden, das Bisherige »nur« ganz anders zu machen, in das alte System, von dem ich mich im *Stuck*-Zustand distanziert habe, zurückzukehren und mich neu in das Unternehmen, den Job verlieben. *Rejoin the Company* nennen wir das. Auch das geht, wenn man sich in aller Freiheit und guten Willens dafür entschieden hat.

Kurz, die Reflexionsarbeit schafft eine offene Situation, in der Bewegung und Wachstum möglich sind, in der durch neue oder erneuerte Verbundenheit wieder Sinn entsteht. Und in der Führungskräfte wieder das tun können, wofür sie doch eigentlich berühmt sind. Machen. Tun. Täter sein, nicht Opfer.

Gebrauchsanleitung für dieses Buch

Als Leser dieses Buches gehören Sie bereits zu einer Minderheit: Nach meiner Erfahrung lässt sich nur ein kleiner Teil derjenigen, die sich in einer *Stuck*-Situation befinden

oder davon bedroht sind, auf den nötigen Prozess der Reflexion ein. Durch das Lesen steigen Sie bereits in den Reflexionsprozess ein und bekommen möglicherweise Lust, an dieser ureigenen Sache gezielt und effizient weiterzuarbeiten. Zum Zweiten: Die Erfahrung zeigt auch, dass sich die meisten Menschen gern Geschichten erzählen lassen. Deshalb langweile ich Sie in diesem Buch nicht mit Zahlenkolonnen und Faktenhuberei, sondern erzähle Ihnen Geschichten von anderen, die im *Stuck* waren und weitergekommen sind – auf welche Weise auch immer.

Der erste Teil des Buches trägt die Überschrift »Reboot heißt: Wahrnehmen, was ist« und beschäftigt sich mit den nötigen Reflexionsprozessen, die Ihnen helfen, Ihre Situation klarsichtig und beherzt zu analysieren, um neue Optionen für sich auszuloten und Sie wieder zum aktiven Gestalter Ihrer Zukunft zu machen.

Der zweite Teil mit der Überschrift »Reboot heißt: Neue Wege suchen« zeigt die verschiedenen Richtungen, in die es gehen kann. Geschichten vom Scheitern und Neuanfang, von kreativen und schwierigen Wegen. Die meisten Kapitel enden mit »Denkanstößen« – Fragen und Gedanken, die Ihnen helfen sollen, erste Schritte mit den in den Erzählungen präsentierten Ansätzen auszuprobieren.

Alle Geschichten und alle Denkanstöße haben im Grunde genommen ein einziges Ziel: Sie sollen Ihnen Mut machen, Ihre eigene Situation in den Blick zu nehmen und sich neue Entscheidungsmöglichkeiten zu erobern. Dazu dient auch ein kleiner »Service-Teil« am Ende des Buches, in dem Sie einige Unterstützungsideen und Literaturtipps

finden. Er soll es Ihnen möglich machen, nach den Denkanstößen noch zweite, dritte, weitere Schritte zu gehen, selbstbewusst voranzuschreiten. Aber wenn Sie es bis dahin geschafft haben, sind Sie sowieso schon mit den Gedanken in Ihrer Zukunft.

((V A K A T))

Teil 1

**Reboot heißt:
Wahrnehmen, was ist**

((V A K A T))

Stuck oder: Mit fünfzig im mittleren Management steckengeblieben

Ich bin selbständiger Coach und Change-Experte, das heißt, ich berate Führungskräfte in Unternehmen, die größere Veränderungen erleben und gestalten müssen. Und welches Unternehmen erlebt solche Veränderungen nicht – ständig und immer wieder von neuem?

Bei dieser Beratungstätigkeit treffe ich immer wieder auf Führungskräfte mit derselben oder doch ähnlichen Problemstellung. Diese Menschen sind um die fünfzig, also in der sogenannten Lebensmitte. Und sie erleben ein Gefühl tiefer Hilf- und Ratlosigkeit. In der Regel können sie ihren eigenen Zustand nicht benennen. Doch sie befinden sich – diejenigen, die im Neurolinguistischen Programmieren versiert sind, wissen es – im *Stuck State*. Das heißt: Sie haben nur eingeschränkten Zugang zu ihren eigenen Ressourcen. Und zwar zu Ressourcen, die einen früher erfolgreich gemacht haben. Solche Erfolgsfaktoren sind zum Beispiel Selbstvertrauen, Planungsvermögen, Mut zum nächsten Schritt, guter, kreativer Einsatz von persönlichen Stärken. Menschen, die aus irgendeinem Grund den Zugriff auf diese Ressourcen verloren haben, fühlen sich tatsächlich wie festgefahren, wie in einer Sackgasse. Sie fühlen sich – zu Recht! – unflexibel, blockiert, unfähig, einen klaren Gedanken zu fassen. Ja, Sie vermuten richtig: Dieser *Stuck*-Zustand ist purer, dauerhafter

Stress. Wer ihn erlebt, kann nicht mehr seinen eigentlichen Fähigkeiten angemessen agieren. Das Perfide ist, dass die Betroffenen selbst es oft nur sehr verschwommen wahrnehmen, so dass sich gar kein heftiges Leiden definieren lässt. Doch als mutige Gestalter ihres Lebens oder der Organisation sind sie nicht länger erkennbar.

Wie gerät man in diesen Zustand, unter dem viele Führungskräfte gerade auf der mittleren Ebene leiden? Er kann durch eine äußere Entwicklung entstehen, durch Veränderungsprozesse im Unternehmen, durch immer wieder auftretende belastende Situationen im Job. Oder eben – und darum geht es in diesem Buch in besonderer Weise – durch die eigene Unentschiedenheit der Führungskraft und die damit verbundene Ratlosigkeit hinsichtlich der beruflichen Zukunft. Viele Führungskräfte kennen das Dilemma zwischen dem munteren und nach außen durchaus offensiv vertretenen »Weiter so« und der unterschweligen, kaum je artikulierten Befürchtung, dass es so eben nicht ewig weitergehen wird. Viele Führungskräfte kennen auch das belastende Kreisen der Gedanken um Ausstieg, Veränderung, Alternativen, Chancen und deren Fehlen.

Wen trifft es?

Sehr häufig sind Manager Anfang fünfzig vom *Stuck* betroffen. Die meisten von ihnen haben zwanzig oder fünf- undzwanzig Jahre intensivster Arbeit hinter sich. Sie haben einen Großteil ihrer Lebenszeit und vor allem ihrer

Lebensenergie in ihre Karriere investiert. Materiell und in ihren persönlichen Verhältnissen wirken sie, als hätten sie »es geschafft«. Sie blicken auf eine erfolgreiche Zeit zurück, in der sie die Karriereleiter immer weiter nach oben kletterten und auch das Einkommen im Einklang mit dem Aufstieg in der Firmenhierarchie wuchs. Sie sind relativ lange im Unternehmen und haben in dieser Zeit viele wertvolle Erfahrungen gesammelt. Sie sind engagiert, liefern positive Ergebnisse, treten selbstbewusst auf und nehmen eine Schlüsselposition im mittleren Management ein. Sie sind leitende Angestellte, Abteilungs-, Bereichs- oder Projektleiter.

Und irgendwann erkennen, ja spüren diese Menschen, dass es nicht mehr weiter aufwärts gehen wird, gehen kann. Sie sind zwar »angekommen«, haben ein Ziel erreicht – doch hinter diesem Ziel gibt es keinen Weg, der weiterführt. Denn mit Anfang fünfzig zeigt sich in der Regel, wem der Sprung nach ganz oben gelingt. Spitzenpositionen im Vorstand oder in der Geschäftsführung erreichen nur wenige. Und diejenigen, die eine solche Position bekleiden, die den Karrieresprung gemacht haben, sind nicht unbedingt höher qualifiziert. Sie haben vielleicht nur die besseren Connections, waren genau zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Die anderen – genauso hochqualifiziert, genauso leistungsfähig und leistungsbereit, genauso erfahren – bleiben als Führungskraft bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahn im mittleren Management stecken. Sie haben, wie gesagt, zwar Leitungsfunktionen, sind Kulturträger und Schlüsselpersonen in ihrem Unternehmen, doch stehen sie trotz ihres Potenzials

plötzlich vor der unangenehmen Erkenntnis, dass sie möglicherweise nicht mehr wirklich gefragt sind. Jüngere Manager ziehen an ihnen vorbei, während sie das Nachsehen haben. Qualifikationen werden obsolet, Rollen sind nach Firmenfusionen doppelt besetzt, die Familie hat beschlossen, einen weiteren fünfjährigen Auslandsaufenthalt nicht mehr mitzumachen. Was also bleibt?

An der Weggabelung

Manager im *Stuck State* stehen mit fünfzig vor einer entscheidenden Weggabelung ihrer Karriere und ihres Lebens. Sie müssen sehr genau darüber nachdenken, wie sie die nächsten fünfzehn Jahre ihres Berufslebens gestalten wollen. Das kann durchaus unangenehm sein, denn auf dem Arbeitsmarkt ist angesichts der erreichten hohen Position und des ebenso hohen Gehalts kaum mit besseren Angeboten zu rechnen.

Möglichkeit eins: Frust und Defensive

Eine mögliche Reaktion ist Frust. Tatsächlich ziehen sich viele Manager, einst hochmotivierte Führungskräfte, die für ihren Beruf und ihr Unternehmen lebten, aus Enttäuschung über fehlende Wertschätzung und Karriereaussichten in die Defensive zurück. Sie haben hochqualifizierte Einwände und bieten intelligenten Widerstand gegen alle Arten von Veränderungen. Ab diesem Zeitpunkt verteidigen sie vor allem den Status quo. Es macht sie zwar weder glücklich noch zufrieden, aber sie finden sich

weitgehend damit ab, sitzen zu bleiben, zu stagnieren, vielleicht sogar auf dem Abstellgleis zu landen. Zwar gut bezahlt, aber zunehmend demotiviert, die Kündigung in der Schreibtischschublade, in wachsender Distanz zum Unternehmen. Das alles passiert natürlich ganz vorsichtig, denn man sollte schon glaubhaft mit den Wölfen heulen können. Sie sind gefangen in einem goldenen Käfig aus den eigenen, nicht hinterfragten Werten und Ansprüchen finanzieller und/oder hierarchischer Art. Irgendwann bleibt nur noch die Hoffnung auf eine sanfte Landung im Vorruhestand, gern mit einem goldenen Handschlag besiegelt, der materielle Einbußen verhindert. Wenn dann gesundheitlich noch alles gut läuft, ist die Zufriedenheit jenseits des Jobs gesichert.

Möglichkeit zwei: Erfinden Sie sich neu

Wem der Rückzug ins Schneckenhaus nicht gefällt, der reagiert an dieser Weggabelung mit einem neuen Anfang, um auch in den nächsten fünfzehn Jahren – und vielleicht sogar darüber hinaus – beruflich erfolgreich und zufrieden zu sein. Manchmal ist der Zorn oder die Wut über die fehlende Perspektive wie der Klaps auf den Po eines Neugeborenen: Er setzt Energie frei, und nach einem tiefen Einatmen startet man lautstark und wachen Geistes in eine ungewisse, aber chancenreiche Zukunft.

Bei diesem Neuanfang geht es um das Potenzial individueller Erfahrungen, um persönliche Strategien, Mut und Kreativität, um unkonventionelle Initiativen und Experimente. Es geht um eine aktive Suche nach neuen Herausforderungen, um Motivation und Unternehmergeist.

Denn viele Führungskräfte um die fünfzig, die in eine *Stuck*-Situation hineingeraten, sind noch lange nicht »fertig«. Sie haben jede Menge Energie, sind topfit und haben auch Lust, noch einmal durchzustarten. Ganz davon zu schweigen, dass sie vielleicht auch Verpflichtungen haben, die es ihnen verbieten, einfach nur frustriert dazusitzen und auf die Rente zu warten.

Die Kernfrage dabei ist: Was muss ich heute tun, entscheiden, anfangen, um die nächsten fünfzehn Jahre erfolgreich zu sein? Nicht *neben* meinem Beruf, nicht ehrenamtlich oder wohltätig, sondern *in* meinem Beruf? Mit einem angemessenen Einkommen und Wertschätzung für das, was ich kann und leiste? Und das heißt auch: Welche Strategie gilt es zu formulieren? Nicht nur kognitiv (ich weiß, dass ...) und nicht im Konjunktiv (man müsste ...), sondern ganz konkret und handlungsorientiert. Mit einem klaren Bewusstsein für die Konsequenzen hinsichtlich Zeit, Geld und Anstrengung – auch körperlich.

Chancen und Risiken für Unternehmen

Vergessen wir dabei eines nicht: Auch die Unternehmen, in denen Führungskräfte an die erwähnte Weggabelung gelangen, müssen Antworten finden. Wenn sich nämlich unterhalb der obersten Führungsriege eine Schicht frustrierter mittlerer Manager findet, dann hat das fatale Auswirkungen auf die Agilität des Unternehmens. Wenn diese Führungskräfte zwar gut bezahlt werden, aber keine Perspektiven mehr sehen, wenn sie ihren Job nur noch defen-

siv verwalten, dann wird es irgendwann gefährlich. Findet das Unternehmen für diesen Personenkreis keine Lösung oder schlimmer noch: ignoriert oder tabuisiert die Unternehmensführung diese Situation, dann sinken Innovationsfähigkeit und Dynamik. Das muss man sich leisten können. Personalchefs bereitet dieses Wissen Kopfschmerzen und Kosten, denn oft bleibt nur die Variante der vorzeitigen Entsorgung, koste es, was es wolle. Und in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels fallen solche Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe schnell zurück.

Lösungen generieren

Darum also soll es in diesem Buch gehen: um Strategien und Pläne für ein erfülltes Berufsleben jenseits der fünfzig. Zugegeben, ich habe dafür keine perfekte Lösung, die sich pauschal über jeden Lebenslauf stützen lässt, aber ich habe Anregungen und Beispiele von Menschen gesammelt, die mir in meiner Beratertätigkeit begegnet sind. Auch Sie werden diese Menschen kennenlernen, denn ich habe Interviews mit ihnen geführt, die Ihnen im Laufe des Buches die Vielfältigkeit des *Stuck*-Problems vor Augen führen.

Genau genommen, sind es zwei Arten von Interviews. Zum einen habe ich Menschen, die vor zehn oder fünfzehn Jahren im *Stuck* festhingen, gefragt, welche Wege sie gegangen sind und wie sie heute über ihre Entscheidungen von damals denken. Das beantwortet für Sie als Leserin

oder Leser wichtige und viel zu selten gestellte Fragen: Wie haben es andere geschafft, was haben sie getan, entschieden, verändert? Woran sind sie gescheitert, was haben sie daraus gelernt, wie haben sie gedacht und gehandelt? Welche Pläne und Strategien haben sie entwickelt? Was war richtig, was erwies sich als falsch, was würden sie heute anderen in ähnlichen Situationen raten? Kein Berater kann Ihnen so viele hilfreiche Anregungen geben wie diese Menschen, die selbst eine ähnliche Situation durchlebt haben.

Ebenso wichtig sind aber die Interviews mit Menschen, die aktuell im *Stuck* stecken, oder mit Menschen, die als Coach, Berater oder im Bereich der Personalentwicklung Betroffene auf die eine oder andere Weise unterstützen. Denn machen wir uns nichts vor: In den Unternehmen spricht man nur hinter vorgehaltener Hand über Resignation und innere Kündigung, über Frust und Ratlosigkeit. Dort wird bestenfalls gemurrt und gemeckert, ansonsten gilt die Erfolgsfassade. Wer schwächelt, riskiert, dass sein scheinbar so verständnisvoller Gesprächspartner schon bald die Säge am Stuhlbein des Gegenübers ansetzt.

Und schließlich werfen wir gemeinsam einen Blick in Unternehmen, die sich mit dem Thema *Stuck State* – wie auch immer sie es benennen – auseinandersetzen.

Warum ich so viel über *Stuck*-Situationen weiß

Vielleicht fragen Sie sich bei so viel individuellem Zugang zum Thema, woher ich mein Wissen über *Stuck*-Situationen und die Wege aus der Sackgasse beziehe. Die Antwort ist einfach: Ich arbeite seit dreißig Jahren intensiv mit Führungskräften und war lange Zeit selbst Führungskraft. Und natürlich gehe ich vor diesem Hintergrund von meinen subjektiven Erfahrungen, Werten, Glaubenssätzen und Erwartungen an Menschen und Organisationen aus. Manche meiner Thesen lassen sich somit empirisch untermauern, manche gelten schon fast als Allgemeinwissen, andere sind eng mit meiner Person verbunden und spiegeln die Erkenntnisse aus meiner Beratertätigkeit.

Aber sie spiegeln auch meine eigene (Berufs-)Biographie. Und das ist kein Zufall. Immer öfter kam und komme ich nämlich in meiner Arbeit zu dem Schluss, dass der Umgang mit entscheidenden Lebenssituationen, die Einstellung zum Thema Leistung, die Selbsteinordnung als »Täter« oder »Opfer«, die Ansprüche an Gestalten und Führen, an Durchhaltevermögen, Lebensziele und »Biss« eines gemeinsam haben: Sie sind durch unsere Erziehung, durch das Verhältnis zu unseren Eltern und durch Lebenskonstellationen bedingt, die vor dem fünfundzwanzigsten Lebensjahr liegen. All dies bildet das Fundament, auf dem dann später die berufliche Sozialisation, die Erlebnisse mit Kollegen und Organisationen aufbauen. Und dieses Fundament ist verantwortlich für Mut und Wille zur Veränderung, für unsere Bereitschaft zum Handeln,

**hier bitte
plus 1 Zeile**

unser Selbstbewusstsein, unseren Anspruch an uns selbst und das Leben.

Klingt reichlich naiv für einen Diplompsychologen? Mag sein. Aber wenn Sie ehrlich sind, haben Sie beim Lesen angefangen nachzudenken, wie das denn bei Ihnen so ist. Und vielleicht ist die Befürchtung aufgekeimt, dass Sie aufgrund dessen, was vor Ihrem fünfundzwanzigsten Lebensjahr war, nicht genug »natürlichen Treibstoff« zur Verfügung haben. Keine Sorge: Auch wer nicht alles in die Wiege gelegt bekommen hat, kann es schaffen. Er oder sie muss sich vielleicht ein wenig mehr anstrengen, genauer hinhören, härter trainieren, mehr wollen. Schließlich basiert Erfolg nicht nur auf dem Talent des Einzelnen. Erfolgreiche Menschen haben oft dreierlei gemein: Motivation, die nötigen Fähigkeiten und geeignete Handlungsmöglichkeiten. Will sagen: Wer Erfolg haben will, braucht dafür eine Kombination aus harter Arbeit, Talent und Glück.

Ein erstes Fallbeispiel: meine eigene Geschichte

Ich wurde in einem Dreitausendseelendorf in Niedersachsen geboren, als letztes Kind einer vertriebenen schlesischen Bauernfamilie. 1945 war meine Mutter mit meinem Bruder aus Breslau in die Nähe von Osnabrück gekommen, mein Vater kam nach der Kriegsgefangenschaft 1949 ebenfalls dorthin und fand glücklich eine Anstellung in einer kleinen Arzneimittelfabrik.

Meine Kindheit war sorgenfrei, meine Eltern waren stolze, warmherzige Menschen, die zwar unter dem Trauma der Vergangenheit und dem Verlust des materiellen

Besitzes litten, aber ihre Hoffnungen nicht aufgaben. Sie projizierten sie auf mich. Mit mir konnte alles noch einmal anfangen.

In der Grundschule traf ich die erste Führungskraft meines Lebens: meine Klassenlehrerin, eine echte Persönlichkeit. Sie war interessiert an mir und meiner Entwicklung und riet meinen Eltern, mich in die nächste Kreisstadt, nach Osnabrück, auf die Realschule zu schicken.

Dieser Schulwechsel war ein Schubs nach vorn, aber eine durchaus bittersüße Erfahrung. In der Gruppe der Fahrschüler, einer verschworenen Clique, fand ich schnell meinen Platz. Im Unterricht war ich ein stilles, stottern-des Kind mit mittelmäßigen Noten und wenig Freude an den Lehrern. Letzteres beruhte vermutlich durchaus auf Gegenseitigkeit. Oder besser gesagt: Kaum ein Lehrer war wirklich an uns Schülern interessiert, als Motivatoren und Führungskräfte waren sie allesamt erbärmlich. Okay, zwei, drei Ausnahmen gab es. Ich hatte auch warmherzige und authentische Lehrerinnen, in der Männerwelt des Kollegiums waren sie jedoch Randerscheinungen.

Mein bester Freund zu dieser Zeit war ein schlauer Junge aus einem Geschäftshaushalt der Stadt. Seine Mutter attraktiv und ein wenig mondän, der Vater Ingenieur, streng, aber seinen Sohn fördernd. Die Ansprüche der Eltern an seine Leistungen machten meinem Freund das Schülerdasein ein wenig schwerer, doch ich beneidete ihn. Seine Eltern hatten eine klare Haltung, Zaudern oder Unsicherheiten habe ich nie bei ihnen erlebt. Er bekam deutliche Ansagen und hatte klare Vorbilder. Später schaffte er es bis in den Siemens-Vorstand. Meine Eltern hingegen

waren immer für mich da und taten alles für mich, aber als Orientierungspunkte und Mentoren für mein Leben waren sie kaum geeignet – entwurzelt, wie sie waren.

Nach der mittleren Reife begann ich eine Lehre als Feinmechaniker. Hier zeigte sich zum ersten Mal ein Muster in meinem Leben: Ich hatte nur ein Angebot, eine Chance, keine wirkliche Wahlfreiheit. Und ich nahm das Angebot an.

So war mein erster professioneller Organisationskontext denn geprägt durch einen mürrischen, ketterrauchenden Meister und eine skurrile Truppe von Gesellen, die mir anfangs natürlich die ungeliebten Jobs zuschoben. Highlights stellten für mich die immer mal wieder wechselnden Sekretärinnen dar, die mir gelegentliche Telefonate erlaubten und mich mit allen inoffiziellen Informationen versorgten, die ich brauchte.

Und damit wären wir schon beim zweiten Muster: Frauen waren in der Arbeitswelt für mich immer anschlussfähiger als Männer. Vor allem starke Frauen.

Nach drei Jahren Ausbildung und Unterforderung hatte ich wieder nur eine Option, entstanden durch ein zufälliges Gespräch mit einem Bekannten aus der Berufsschulklasse: Abitur machen, danach studieren und dann Abflug in neue Sphären des Lebens. Raus aus dem Graukitteldasein in der Werkstatt hin zu Gestaltungsmöglichkeiten, so vage sie sich auch in der Ferne abzeichnen mochten. Vielleicht konnte aus mir ja doch noch etwas werden. Letztlich war es vor allem eine Vision von Status und Geld, ich wollte raus aus der Opferposition meiner Eltern.

Am Kolleg in Münster blühte ich auf. Dort gab es auf

einmal Mitschüler mit ähnlichem Drive, engagierte Lehrer, spannenden Lehrstoff – und gute Noten, bis hin zu einem richtig guten Abiturdurchschnitt. Damit – und mit dem Bonus des zweiten Bildungsweges – hätte ich alles studieren können. Medizin? Traute ich mich nicht, dazu war meine Herkunft dann doch zu wenig selbstbewusst und zu defensiv. Aber Psychologie – warum nicht?

Das Studium in Berlin fiel mir leicht, ich zog es in Rekordzeit durch und wusste, ich wollte danach nicht ins Krankenhaus, ins Sozialwesen oder gar in die Psychiatrie. Den Abschluss in klinischer Psychologie machte ich in Münster. Meine Eltern konnten es kaum fassen, die alten Kumpels schüttelten ungläubig den Kopf.

Wichtiger als alle Diagnostik und Statistik war für mich eine weitere neu erschlossene persönliche Ressource: der Sport. Fitness, Spaß am spielerischen Wettkampf, ein Gefühl körperlicher Stärke, all das machte mich entspannter und agiler. Leistung und Erfolg hingen unmittelbar zusammen. Und die Profi-Trainer waren bemerkenswerte Menschen, die ich bewunderte, weil sie »es« besser konnten als ich. Sie redeten nicht nur schlaue, sie konnten es wirklich besser. Und sie waren gute Führungskräfte, Vorbilder mit einer hohen emotionalen Intelligenz. Leute, zu denen ich aufschauen konnte. Das alles tat mir gut, auch wenn ihre Honorare tiefe Löcher in meine karg bestückte Bafög-Kasse rissen.

Nach dem Studium gab es wieder nur eine schnelle Chance – es geschah einfach: Ich ging zu Siemens nach München, aber nur pro forma für zwei Wochen, dann folgte die Versetzung nach Brüssel. Fünf Jahre lang lernte

ich in diesem Konzern das Trainer- und Beratergeschäft, und zwar gründlich. Seminare, Workshops, Konzeptionen, Reisen. Und das alles in der bunten europäischen Metropole. Es waren gute Jahre.

Zielgruppe meiner Arbeit waren die mittleren Führungskräfte des Konzerns, vor allem Team- und Abteilungsleiter. Die Ebenen darüber wurden von München aus betreut, Siemens war klar hierarchisch gegliedert. Und es war eine reine Männerwelt. Frauen kamen bestenfalls in Gestalt von Ehefrauen vor, die hier und da am Damenprogramm teilnahmen. Ich hinterfragte das nicht, flog hundertvierzig Tage im Jahr durch die Siemenswelt, während sich meine Frau zu Hause um unsere kleine Tochter kümmerte – klassisch eben.

Der nächste Karriereschritt wäre eine Stelle als Personalreferent in München gewesen. Die gab es aber nur mit guten Beziehungen, und wer die nicht hatte, ging, sobald er das Gefühl hatte, nichts mehr dazulernen zu können. Bei mir dauerte es fünf Jahre. Und als dieser Punkt gekommen war, ging ich, nach Gütersloh. Entenhausen, nannten wir es später despektierlich. In Gütersloh befand sich die Zentrale des Medienweltkonzerns Bertelsmann. Dort, im Headquarter, wurde ich Leiter der Führungskräfteentwicklung.

Das Unternehmen entwickelte sich rasant. Die gefühlte Geschwindigkeit, mit der der Konzern wuchs, verdreifachte sich in kurzer Zeit, und ich wurde Mitglied des »Schwarms«. Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich ein Netzwerk von damals jungen Assistenten, das mich die nächsten Berufsjahrzehnte begleiten sollte. Zwar wechsel-

ten die Kollegen auf dem Vorstandsflur in der Regel nach zwei bis drei Jahren in die Peripherie der Firma, aber man behielt sich auch außerhalb des Konzerns im Blick, verfolgte die Bewegungen der anderen, blieb in Kontakt und suchte unaufdringlich die Nähe.

Später habe ich oft erlebt, wie Leute versuchten, solch ein Netzwerk durch den Beitritt zu irgendwelchen virtuellen Communities herzustellen. Das funktioniert aber in der Regel nicht so gut wie die gemeinsame Sozialisation in einem Rudel, einer energetischen Gruppe junger Menschen. Wer das Zeitfenster dafür verpasst, wird das kaum jemals nachholen.

Die Führungskräfte bei Bertelsmann waren eine bunte Truppe, viele von ihnen der Musik, den Büchern oder/und ihrem eigenen Ehrgeiz verfallen. Fast alle waren hochmotiviert. Für mich als Organisationsentwickler und Trainer war es ein Eldorado, denn die Organisation war neugierig und risikobereit. Was für ein Unterschied zu den Siemens-Strukturen! An den Umgang mit originellen Querdenkern gewöhnte ich mich schnell; hier kam es nicht zuletzt darauf an, erfolgreiche Egomane und arrogante Selbstüberschätzer zu unterscheiden und entsprechend zu entwickeln. Wer länger als drei Jahre auf einer Stelle blieb, galt als suspekt. So entstand ein neues Bild von guten Führungskräften in meinem Kopf: Eigenmarketing, schlaue Moves, Erfolgshunger und erlebbar erfolgreiches Handeln gehörten dazu.

Doch nach fünf Jahren in dieser Welt stieß ich an Grenzen. Ein neuer, weniger mutiger Chef, eine ausgereizte Rolle. Andererseits hatte ich mir einen ganz guten Ruf

erworben, und so gab es zum kritischen Zeitfenster wieder nur eine Option: Ich wurde Direktor einer Akademie für Führungskräfte aus der Medienbranche mit Sitz in München. Wir schufen Weiterbildungs- und Coachingmöglichkeiten mit Seminaren und Organisationsberatung für Medienspezialisten aus ganz Deutschland. Ich traf ein paar »Schwarm«-Mitglieder unter den Führungskräften wieder, es wurden drei spannende Jahre. Die Teilnehmer waren anders gestrickt, als ich es aus den Konzernen kannte: mittelständischer, kantiger, individueller. Nicht rundgeschliffen, dafür produktverliebt und voller Stolz auf das Geschaffene. Mit vielen von ihnen bin ich bis heute in Kontakt.

Dann kam ein Angebot aus der »richtigen Wirtschaft«, die Chance! Ich war fast vierzig, hatte zwei Töchter und ein Haus in Ostwestfalen. Trotzdem – ich wollte mich weiterentwickeln, war noch nicht fertig mit mir. Ich wollte mehr. Auch mehr Geld, Status und Einfluss. Also zog ich nach Frankfurt, heuerte bei einem der größten Unternehmensberater der Welt an. Damals zehntausend Mitarbeiter allein in Deutschland, weltweit hundertfünfzigtausend. Zehn Jahre blieb ich dort und erlebte ein durch und durch professionelles Unternehmen mit glasklaren Leistungsprinzipien und straff organisierter Personalentwicklung. Mein Chef, auch er neu im Haus, war eine charismatische Person mit vielen guten Ideen und noch mehr guter Energie.

Ich wurde der zweite Mann und sollte mich um die Partner und vor allem um diejenigen kümmern, die es einmal werden wollten. Die Partner sind in einem derartig

strukturierten Unternehmen die Krone der Schöpfung. Und jeder junge High-Potential, der dort einsteigt, träumt davon, irgendwann einmal Partner zu werden. Damals lag die Quote bei eins zu tausend. Als ich selbst Partner wurde, dachte ich, ich hätte alles erreicht, was irgendwie denkbar war.

Diese Beraterwelt war ein eigenes, rigides Universum. Man fand dort eine außergewöhnliche Ansammlung von Menschen, die bereit waren, für ihren Beruf und ihre Kunden fast alles zu geben. Nie wieder habe ich eine so hart arbeitende Firma gesehen. Leistung bildete sich in Umsätzen ab, die Personen direkt zuordenbar waren. Es war ein System ohne Ausreden oder Verstecken, transparent, aber ohne spürbare emotionale Intelligenz, ausbeuterisch und frontal. Kein Wunder, dass es so nicht ewig weitergehen konnte. Wertewandel, höherer Frauenanteil, andere Einstellungen zu Leistung und Lebensstil haben auch die Beraterwelt verändert, positiv beeinflusst. Und doch stellte ich mit fünfzig auf einmal fest: Ich war mit diesem System nicht mehr kompatibel.

Doch wie verlässt man so einen goldenen Käfig? Halb bewusst, halb unbewusst schuf ich mir meine Krise selbst, provokant und fahrlässig zugleich. Nüchterne Überlegungen, ein echtes Ausstiegsszenario, das alles gab es nicht. An Selbständigkeit hatte ich gelegentlich gedacht, aber ich war ein Konzernmensch, auf Sicherheit bedacht, kein Unternehmer, kein Desperado. Vielleicht auch zu ängstlich und kleinbürgerlich. Als ich ging, war es nicht meine Entscheidung.

Und wieder gab es scheinbar nur eine Option. Mit der

Abfindung kaufte ich mich als Mitglied der Geschäftsführung in eine kleine Beratungsfirma ein. Das war etwas Verlässliches, dachte ich, ich wusste ja, wie es geht! Doch dort trafen nun ein – nennen wir es – ein wenig exzentrischer Familienunternehmer, mein Chef, und ein etwas überheblicher Ex-Partner einer Großorganisation, nämlich ich, aufeinander. Keine sechs Monate ging das gut.

Also raus. Als selbständiger Senior-Coach und Change-Experte warf ich mich auf den Markt. Allein, nur mit einem kleinen Netzwerk aus ehemaligen Kollegen im Rücken, die mir am Ende nicht allzu viel nützten. Als dann auch noch meine Ehe in die Brüche ging, war mir klar, dass die Karten neu gemischt wurden. Von da an war ich ziemlich auf mich gestellt. Das ist jetzt zehn Jahre her. Jetzt bin ich sechzig und schreibe dieses Buch.

Nachtrag: Warum sechzig das neue fünfzig ist

Bevor Sie dieses Buch weiterlesen, lassen Sie uns noch einen Moment bei etwas ganz Wichtigem stehenbleiben: bei den Bedenken. Zugegeben, das Aufspüren von Problemen ist eine meiner großen Stärken. Was könnte alles schiefgehen, warum kann es so nicht funktionieren, was muss man alles berücksichtigen, welche Bedingungen machen die Sache nicht leichter – diese und viele andere Gedanken können einen schon mürbe machen. Und so stellte sich mir wie auch jedem anderen, der aus einer *Stuck*-Situation herausfinden oder gar nicht erst hineingeraten will, die Frage aller Fragen: Bin ich dafür nicht zu alt?

Die Antwort lautet ganz klar: Nein, im Prinzip sind Sie das nicht. Und zwar unabhängig von den Zahlen in Ihrem Personalausweis. Wenn Sie jetzt kurz vor Ihrem fünfzigsten Geburtstag stehen und spüren, dass es so nicht weitergeht, ist Durchstarten eine gute Option. Wenn Sie die fünfzig gerade hinter sich gelassen haben und spüren, dass Sie geradewegs in eine *Stuck*-Situation steuern, ist es eine gute Idee, sich noch einmal neu zu orientieren, beruflich und vielleicht auch sonst. Wenn Sie sechzig sind, noch ein paar erfüllte Berufsjahre vor sich haben und die Vorstellung nicht aufgeben wollen, diese Jahre auch wirklich zu erleben, dann kann es nur richtig sein, die dafür nötigen Veränderungen mit Lust und Energie anzugehen. Und wenn Sie über sechzig sind und Aufhören trotz drohender Rente keine Option ist – dann macht es erst recht Sinn, genau zu überlegen, wie es »danach« beruflich weitergehen kann.

Übrigens sind Sie auch nicht zu jung für Veränderung. Auch nicht, wenn Sie erst vierzig sind und beizeiten anfangen wollen, die richtigen Weichen zu stellen, um ein *Stuck*-Problem gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Alles auf Anfang? Vielleicht nicht in jedem Fall. Aber als Merkposten taugt dieser Slogan allemal.

War's das jetzt, oder kommt noch was?

Meine Gesprächspartnerin, Frau G., ist vierundfünfzig Jahre alt, Geschäftsführerin eines amerikanischen Unternehmens mit fünfundzwanzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie ist seit fünfundzwanzig Jahren in diesem Betrieb, hat ihn mit aufgebaut und wurde »irgendwann« Geschäftsführerin. »Karriereziele hatte ich keine«, sagt sie. »Ich hatte ja schon alles relativ schnell relativ jung erreicht.« Aber mit vierzig stellte sich zum ersten Mal die Frage: Ist das jetzt alles, oder soll sich noch mal was ändern? »Ich habe mich nach langem Hin und Her aus pragmatischen Gründen entschieden, in diesem Unternehmen zu bleiben.«

Zu dieser Zeit hatte sie auch ihren Lebenspartner gefunden, der jünger war als sie, selbständig und ortsgebunden. Alles passte »irgendwie«. Jetzt ist sie, wie gesagt, vierundfünfzig und überlegt, ob es immer noch passt. Sie wird noch zehn Jahre arbeiten, vielleicht sogar länger. Und auf einmal wird die Frage dringlich: Will ich, kann ich noch einmal zehn Jahre in diesem Unternehmen bleiben?

Inzwischen macht sich auch deutlicher als mit vierzig bemerkbar, dass ihr Mann sieben Jahre jünger ist als sie. »Er hat sehr, sehr viel Energie«, erzählt sie im Coaching-Gespräch. »Das heißt, er wird nicht nur sieben Jahre länger arbeiten wollen als ich, sondern vermutlich noch deutlich länger.« Das heißt für Frau G. aber auch, sie braucht

eine Perspektive nicht nur bis Mitte sechzig, sondern deutlich darüber hinaus. »Wie stehe ich denn sonst da?« Sie lacht, als sie das sagt.

Das ist die eine Seite, die persönliche. Die andere Seite ist die des Unternehmens. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten schon lange für den Betrieb, man ist gemeinsam alt geworden. Mehr als die Hälfte der Leute sind über fünfzig, nur ganz wenige sind jünger als vierzig. Frau G. ist Geschäftsführerin, sie muss die Kompetenz halten, muss verhindern, dass mentales Beamtentum und der Countdown in die Rente die Oberhand gewinnen. Was tun, wenn jemand kürzertreten will, aus gesundheitlichen Gründen oder um Zeit für die hochbetagten Eltern zu haben? Wie sieht es mit den eigenen Vorstellungen von Arbeitszeit und Rahmenbedingungen aus?

»Ich sehe klar, dass wir Gefangene unserer Kultur geworden sind«, seufzt sie. »Ich spüre die Verantwortung als Chefin, als Arbeitgeberin. Eigentlich müsste ich die ganze Organisation in einen Change-Prozess führen, aber ich traue mich nicht, weil ich fürchte, die Leute ziehen nicht mit.«

So bleibt das diffuse, durchaus unangenehme Gefühl, es müsse sich etwas ändern, im Unternehmen und im eigenen Leben. Über dieses Gefühl hinaus gibt es jedoch wenig Anreiz, wirklich einen Konflikt anzuzetteln. Frau G. hat keinen großen, unerfüllten Lebenswunsch, den sie jetzt endlich umsetzen könnte. Und ein echter Ausstieg scheint für sie keine Option zu sein. »Ich wollte noch nie Yogalehrerin werden, noch nie zur Heilpraktikerin umschulen oder eine Dessous-Boutique aufmachen oder so.«

Hinter der Ironie verbirgt sich Ratlosigkeit. Als ich Frau G. nach ihrem Umgang mit Stress frage, zeigt sich das besonders deutlich. »Es soll nicht noch zehn Jahre so stressig weitergehen wie bisher, das wäre der bequeme Wunsch. Mein Alltag als Geschäftsführerin ist ausgesprochen arbeitsintensiv, nervenaufreibend und anstrengend. Gleichzeitig erlebe ich, dass ich gelassener werde. Dinge, die mich als junge Frau gestresst haben, lassen mich heute kalt. Aber den Druck von außen, solche vermeintlich ausweglosen Situationen, die empfinde ich als sehr belastend. Es liegt an den Produkten, es liegt am Markt, es liegt an der Tatsache, dass wir ein amerikanisches Unternehmen sind, in dem gerne hauruckartig entschieden wird.«

Ich erkenne eine Verbindung zwischen der privaten Situation und der Situation im Arbeitskontext als Geschäftsführerin. Frau G. lebt mit einem jüngeren, sehr agilen und erfolgreichen Mann zusammen. Das macht Druck. An keiner Stelle in unserem bisherigen Gespräch war von Solidarität und gegenseitiger Unterstützung die Rede. Der kombinierte Druck im beruflichen und privaten Rahmen ruft das Gefühl hervor festzuhängen: Ich müsste etwas tun, weiß aber nicht, was. Und alles, was ich tun könnte, birgt ein großes Risiko.

Als ich Frau G. damit konfrontiere, steigt sie sofort darauf ein. »Natürlich denke ich über Lösungsstrategien nach. Ich bräuchte Abstand, Raum zum Denken, eine Vier-Tage-Woche. Das ist nicht besonders realistisch, weil ich sofort an die Kollegen im gleichen Alter denke. Ich kann doch nicht jede Stelle, die mit einem über Fünfzig-

jährigen besetzt ist, in eine Vier-Tage-Stelle umwandeln! Aber mein erster Impuls ist: Du musst dir Freiraum schaffen, einen Tag weniger arbeiten oder eine Auszeit nehmen, zwei Monate am Stück. Den Kopf frei bekommen, am Meer sitzen und nachdenken.«

Worüber sie da nachdenken würde? Das ist in der Tat die Frage. Denn ohne eine starke Motivation, ohne ein starkes »Hin zu« wird es schwierig. Weglaufen ohne Ziel wäre nicht besonders klug. Ich bringe das Thema in unser Gespräch ein, schlage ihr vor, über Ziele nachzudenken. Eigene Ziele, aber auch gemeinsame Ziele mit ihrem Mann.

Aber auch wenn sie sagt: »Ich kann mir nicht vorstellen, das hier noch zehn Jahre in dieser Art zu machen«, ist der Weg hinaus aus dem Unternehmen ja nicht die einzige Option. Also reden wir übers Bleiben. Über Konflikte, Kämpfe und Koalitionen, die vielleicht – ganz vielleicht! – dazu führen könnten, dass sich die Rahmenbedingungen ändern. Was müsste passieren, damit sich etwas bewegt?

»Vielleicht müsste ich krank werden. Oder eine andere Form von Krise. Vielleicht baue ich ja längst an so einer Krise. Unsere Zahlen geben das durchaus her, und die Schwierigkeiten bei der Kooperation mit den Kollegen in den USA zeigen es auch. Wir bekommen zu wenig Unterstützung, aber die Erwartungen sind hoch. Es kann sein, dass wir an die Wand fahren.«

Dagegen könnte man nun kämpfen, könnte den Konflikt wagen und sagen, so geht es nicht weiter. Aber solche Konflikte hat Frau G. in den letzten zwanzig Jahren schon ein paar Mal erlebt. Und nicht nur die Konflikte, sondern

auch ihre eigene Reaktion: noch mehr arbeiten, schauen, dass das Unternehmen sich entwickelt, lebendig bleibt, Perspektiven hat. Und die Frustration, wenn ihre Initiativen von den US-Kollegen abgeblockt werden. »Ich bin jetzt an dem Punkt, dass ich sage: Okay, dann fahren wir eben an die Wand. Insofern arbeite ich wohl tatsächlich an der Krise.«

Jetzt zeigt unser Gespräch die *Stuck*-Situation von Frau G. ganz deutlich. Es scheint, als gäbe es überhaupt keine sinnvollen Handlungsmöglichkeiten. Ganz bewusst bringe ich an dieser Stelle eine zeitliche Perspektive ins Spiel, und zwar in Verbindung mit einem Worst-Case-Szenario. »Wie lange wird es noch gehen? Zwei oder drei Jahre?« Als sie sich auf einen Zeitraum von zwei Jahren einlässt, frage ich weiter: »Und dann? Nehmen wir einmal an, es wäre morgen vorbei und Sie wären sechsfünfzig.«

Eine erschreckende Vorstellung für Frau G. Zwei Wochen lang würde sie Urlaub am Meer machen, meint sie, würde nachdenken und ausschlafen. »Und danach kriege ich Pickel und halte es nicht mehr aus.« Kein Wunder. Ihr Partner ist nicht nur sehr erfolgreich in seinem Beruf, er empfindet ihn auch als sehr befriedigend. Zeitliche Belastungen und Stress perlen an ihm ab. Er ist glücklich dabei, hätte keinen Grund, ihretwegen zurückzustecken. Und in ihrem sonstigen Umfeld sprechen im Moment alle eher davon, länger zu arbeiten als bis zum gesetzlichen Rentenalter. Ein Verzicht auf das hohe Einkommen und auf den damit verbundenen Luxus würde Frau G. – abgesehen davon, dass sie ihn sich dann nicht mehr leisten könnte – als schwere persönliche Niederlage empfinden.

Ein Einstieg in die Firma ihres Mannes kommt nicht in Frage. »Wir können nicht zusammen arbeiten. Wir haben es versucht, und es geht nicht.« Die zentrale Frage ist also die nach einer sinnvollen und einträglichen Beschäftigung für die nächsten zehn Jahre. Eine Beschäftigung, die Frau G. mit all ihrer Erfahrung und ihrem Können noch einmal zehn Jahre lang so richtig herausfordert.

Als sie das selbst formuliert, leuchten ihre Augen zum ersten Mal wieder richtig. An dieser Stelle können wir gut weiterarbeiten. Wir sprechen über Kernkompetenzen, vor allem im Personalwesen. Über Gründungsarbeit, also eine beratende, unterstützende, ganz handfeste Tätigkeit für Start-ups. Schließlich hat Frau G. nicht nur das Unternehmen, in dem sie heute arbeitet, wesentlich mitgestaltet, sondern auch anderweitig Aufbauarbeit geleistet. Wir sprechen auch über das Thema »Interimsmanagement« und »Senior Consultants«, und über einen Wechsel innerhalb der Branche, den ein Headhunter möglicherweise vermitteln könnte. Aber wir erwägen auch noch einmal die Möglichkeit, die Herausforderung im eigenen Unternehmen zu suchen. *Rejoin the Company* ist das Schlagwort dafür.

»Ja, natürlich ist das denkbar«, steigt Frau G. sofort ein. »Das sähe dann etwa so aus: Ich bin erfolgreich, ich weiß, wie es geht. Ich lege mich jetzt massiv mit den amerikanischen Kollegen an, weil ich in diesem Haus noch richtig gute, erfolgreiche zehn Jahre verbringen möchte. Und dafür kämpfe ich, mit allem, was ich zur Verfügung habe. Mit meiner eigenen Erfahrung, mit der meiner Leute, mit all meinen Fähigkeiten und meiner ganzen Energie. Ich

lege es darauf an, dieses Unternehmen in einer Form zu gestalten, die es für mich wieder attraktiv macht. Ja, das ist eine Option. Aber ... mir fehlt der Optimismus dafür. Aktiv kämpfen, das sehe ich im Moment nicht, weil ich nicht das Vertrauen habe, dass jetzt eine Entscheidung gefällt werden könnte, die zehn Jahre Gültigkeit hat. Also, alles in allem ist das denkbar, aber ich sehe nicht, wie es erfolgreich gehen könnte.«

Diese Antwort gibt mir Gelegenheit, zwei weitere Aspekte anzusprechen: Erfolg und Angst.

»Erfolg bedeutet für mich, wirtschaftlicher Erfolg für das Unternehmen und auch für mich persönlich. Ziele erreicht zu haben, die ich mir oder die andere mir gesteckt haben. Persönliche Zufriedenheit mit dem, was ich erreicht habe.«

Und die große Schwester des Erfolges, die Angst? Es gibt ja einen klugen Spruch, der lautet: Alles, was man sich wünscht, liegt auf der anderen Seite der Angst.

»Ich habe Angst zu versagen. Oder anders gesagt: Ich habe Angst, dass meine Fähigkeiten, Talente und Erfahrungen nicht ausreichen oder dass ich zu spät merke, wo ich eine falsche Entscheidung getroffen habe. Und tatsächlich habe ich Angst, von mir aus so viel Druck aufzubauen, dass der Konflikt eskaliert.«

Die Angst scheint mir ein wichtiges Thema zu sein, das wir vertiefen sollten. Wir sprechen über die ersten Jahre im Unternehmen, als Frau G., die keine ausgewiesene Fachfrau war, einfach angepackt und tatkräftig mit aufgebaut hat. Da ist sie über ihre Ängste hinweggegangen, ohne Ahnung von Personalführung zu haben, ohne Fach-

wissen in Sachen Kalkulation und so weiter. Was war damals anders?

»Abgesehen davon, dass ich jünger war? Ich hatte nicht so viel zu verlieren! Niemand hat von mir erwartet, dass ich es kann oder schaffe. Ich hätte im Fall eines Scheiterns einfach sagen können: Kein Wunder, ich weiß eben nicht genug über Bilanzen, Arbeitsrecht und dergleichen. Heute würde man davon ausgehen, dass ich diese Dinge beherrsche. Scheitern wird immer schwerer. Übrigens konnte ich meinen Mann da auch noch nicht. Vielleicht bin ich ein Opfer meiner selbst?«

Ein interessanter Ansatz, dieses Opfer-Sein. Die meisten Leute wollen viel lieber Täter sein, erleben sich aber häufig als Opfer und denken auch in Opferkategorien, mehr, als ihnen guttut. Darauf kommen wir später noch zurück.

Ein weiterer interessanter Ansatz ist die Bemerkung »Scheitern wird immer schwerer«. Dabei geht es ja auch um die Bereitschaft zum Verzicht. Worauf zu verzichten, bin ich wirklich bereit? Diese Frage muss sich jeder stellen, der sich verändert, besonders wenn er dies im angestammten Job aus einer sicher geglaubten Position heraus tut. Die Psychologie sagt: Man verändert sich nur, wenn das, was man bekommt oder zu bekommen hofft, mehr wert ist als das, was man gerade hat. Womit wir wieder bei den Zielen wären. Ohne Ziel gerät die Veränderung leicht zur Flucht vor einer aktuell als belastend empfundenen Situation. Und allzu oft findet nicht einmal diese Flucht statt, weil das aktuelle Elend einer ungewissen Zukunft vorgezogen wird.

Ich versuche, das Gespräch vom Scheitern und von der Angst zurück zum Erfolg zu führen, und frage Frau G., welche Haltungen, Ressourcen, Muster sie in dieser positiven Anfangszeit genutzt hat. Könnten diese Faktoren ihr heute noch helfen, aus dem *Stuck* herauszukommen? Der Ansatz ist nicht besonders originell, aber trotzdem sehr wichtig.

Deshalb gehört die Frage zu den klassischen Coaching-Werkzeugen: Wie kann ich Ressourcen der Vergangenheit für die Gestaltung der Zukunft nutzen? Die Hypothese dabei ist: Die Fähigkeiten der Anfangsphase sind ja noch da, sie werden nur nicht genutzt, weil die Angst vor dem Scheitern so groß geworden ist. Und damit stellt sich die nächste Frage: Woher könnte neuer Schwung kommen, neue Energie, um über die Angst hinwegzugehen? Was müsste passieren, damit Frau G. das alte Verhalten wieder ausgräbt?

»Ich war damals im Kopf deutlich freier. Ich konnte Dinge ausprobieren und hatte noch keine fertigen Lösungen im Kopf. Wenn ich heute frei und ohne Zeitdruck, ohne Schere im Kopf, ohne vorweggenommenen Frust für jedes Problem mehrere Lösungsmöglichkeiten durchdenke, dann finde ich erstaunlich viele Optionen, die meine Handlungsmöglichkeiten erweitern. Aber um wieder an diesen Punkt zu kommen, wo ich so denke, bräuchte ich einen wirklich kritischen Zustand, in dem die normalen Spielregeln nicht mehr gelten.«

Mir fällt dazu ein Satz des einstigen Tennisstars John McEnroe ein. Er sagte: »It's time to get extreme.« Wenn man an einem bestimmten Punkt nicht mindestens auf die

nächste Eskalationsstufe geht, dann verliert man das Match.

Wenig später ändern sich die Rahmenbedingungen in Frau G.s Firma drastisch. Sie erfährt, dass sie innerhalb von sechs Monaten das Unternehmen »abwickeln« muss. Die Amerikaner haben so entschieden – ohne Konflikt, ohne Eskalation, ohne Diskussionen und ohne sie, die Geschäftsführerin der deutschen Niederlassung, in ihre Überlegungen einzubeziehen. Im Hauruckverfahren, wie sie das in unserem Gespräch genannt hat.

Damit fällt die Möglichkeit »Bleiben und kämpfen« weg. Jetzt geht es für sie darum, nach der bitteren Phase der Abwicklung neue Perspektiven für sich zu finden. Und diese Perspektiven sehen im Alter von fünfundfünfzig Jahren anders aus als mit vierzig. Damals hat sie – mit Recht! – gedacht: Wenn es nicht funktioniert, gehe ich eben woanders hin. Ich bin jung, die Welt steht mir offen, die Optionsräume sind riesengroß. Mit fünfundfünfzig sind die wahrgenommenen Möglichkeiten deutlich kleiner. Da entsteht leicht der Eindruck, dass überhaupt nichts mehr geht.

Also liegt die Aufgabe, der sich Frau G. stellen muss, darin, die Optionsräume wieder größer, weiter zu machen, Möglichkeiten und Chancen für die nächsten zehn, fünfzehn Jahre zu erarbeiten. Coaching, so wie wir es gerade erleben, bietet Hilfestellung. Aber auch aktives Netzwerken gehört dazu. Mit unterschiedlichen Leuten reden, innerhalb und außerhalb der eigenen Branche, in der eigenen Altersklasse oder jenseits davon. Neugierig sein, Fra-

gen stellen: Wie sieht es bei euch mit Anforderungen, Erwartungen, Problemen und Zielen aus?

Netzwerken ist Täterverhalten, kein Opferverhalten. Täter brauchen Komplizen, das weiß jeder Krimileser. Und Komplizen laufen einem nicht zu. Die muss man aktiv suchen, durch Austausch, durch aktives Aufeinander-Zugehen. Und dazu bleibt vielen Führungskräften in Organisationen nur wenig Zeit und Gelegenheit. Dabei wäre Austausch so nützlich, um wieder Energie zu tanken! Um die Batterien neu aufzuladen und sich auch gegen vieles immun zu machen.

Allem Gerede vom mündigen, kritischen und brennenden Mitarbeiter gerade auf der Führungsebene, allen Schlagworten von Ressourcen, Humankapital und Wettbewerbsvorteil zum Trotz halten Organisationen ihre Leute gerne in einer passiven Rolle, die mit echtem Täter-Sein nichts zu tun hat. Und zwar, indem sie vornehmlich auf Ergebnisse schauen, auf Umsetzung von Leistungsvorgaben und Zahlen. Wie jemand hingegen seinen Job macht, wie Unternehmenskultur und Werte durch ihn wirklich gelebt werden, wie er/sie mit Persönlichkeit und Wirkung seinen Mitarbeitern ein Vorbild ist, wird als sekundär erachtet. Das zählt weniger, besonders bei der Festlegung der Bonusprozente am Ende des Geschäftsjahres. Dabei spüren Organisationen es durchaus: Gut bezahlte Mitarbeiter, Leistungsträger, langjährige Führungskräfte, die Strategien umsetzen sollen und denen es genau dafür an Motivation fehlt, fangen laut oder leise an zu zweifeln, geben kritische Noten in Mitarbeiterbefragungen, beginnen mit fünfzig, ihren Ausstieg vorzubereiten

und legen sich eine ironisch-zynische Haltung zu. Viel zu wenige Mitarbeiter über fünfzig sind echte, aktive Erfahrungsträger, auf dem Höhepunkt ihres Schaffens, erfolgreich und unentbehrlich und dazu noch hungrig auf neue Aufgaben. So sollte es sein, und so ist es viel zu selten.

Bei Frau G. spielt die Frage »Opfer oder Täter?« eine große Rolle. Autonomie und Selbstbestimmung sind ihr sehr wichtig. Diese Treiber wachzuhalten, sie zu nutzen und zu nähren, das wird ihre Aufgabe für die Zeit der Neuorientierung.

Denkanstöße

- **Wie sehen Ihre Treiber aus? Ein Treiber ist ein Motivator, den man wachküssen und aktivieren muss. Manchmal steckt dahinter etwas aus der Kindheit, etwas, das Sie früh erfahren und verinnerlicht haben. Solche Treiber muss man erkennen und nutzen. Sie halten uns wach.**
- **Immer wenn Sie keine Optionen sehen, sind Sie Opfer. Wenn Sie sich selbst wieder als Unternehmer des eigenen Lebens entdecken, sind Sie auf dem Weg aus der Opferrolle in eine Täterrolle.**
- **Reservieren Sie sich in Ihrem harten Alltag Zeit dafür, Körper und Geist zu pflegen, neue Ideen zu entwickeln, Netzwerkarbeit zu betreiben. Schreiben Sie einen persönlichen Businessplan. Entwickeln Sie eine Strategie für Ihre Zukunftsplanung. Übernehmen Sie das Steuer. Tun Sie etwas!**
- **Entlarven Sie Denkschleifen wie »Es hat doch sowieso keinen Zweck, mich will keiner mehr haben, ich habe schon alles versucht, das geht jetzt nicht, ich schaffe das nicht mehr, dafür bin**

ich zu alt, ...« als das, was sie sind: negative Glaubenssätze, die ihre *Stuck*-Situation stabilisieren. Überlegen Sie, woher diese Sätze stammen. Meist haben wir sie irgendwo gelernt.

- Lassen Sie sich nicht innerlich fremdbestimmen. Gerade im *Stuck* neigen Menschen dazu, andere für das eigene Schicksal verantwortlich zu machen. Und wenn sie keine einzelnen Menschen finden, die verantwortlich gemacht werden können, dann eben Organisationen, politische Konstellationen, das Schicksal, die Sterne, Gott oder die Götter. Verpflichten Sie sich dazu, Ihr Leben selbst zu gestalten, auch gegen Widerstände.
- Aber seien Sie dabei nicht naiv. Nicht alle Konstellationen sind steuerbar und durch uns zu drehen. Es geht eher um die eigene Haltung: Sehe ich mich als selbstverantwortlich für mein Leben, meinen Erfolg und meine Wirksamkeit? Oder erlebe ich mich als fremdbestimmt und ohne Einfluss? Das sind zwei sehr unterschiedliche Standpunkte. Welcher gefällt Ihnen besser?
- Seien Sie außerdem klug – um nicht »schlau« zu sagen. In schwierigen Situationen kann es die klügere Variante sein, nicht zu kämpfen, nicht die Konfrontation zu suchen, sondern auszuhalten. Manchmal muss man für eine begrenzte Zeit ein »schlaues Opfer« sein. Im Hintergrund steht dabei jedoch ein klares Täterverhalten: Kalkül und »aggressives Zuwarten« mit Blick auf die Erweiterung von Optionsräumen.
- Wenn Sie das Gefühl haben, Kreativität, Mut und Optimismus könnten manchmal eine Aufmunterung brauchen, suchen Sie sich Unterstützung. Täter brauchen Komplizen!
- Erwarten Sie nicht, dass Ihnen die Optionen in den Schoß fallen. Ohne Täterverhalten werden Sie sie kaum finden, einfach,

weil Sie nicht danach suchen. Es ist Ihre Entscheidung, und bedenken Sie: Es gibt keine perfekten Lösungen.

- Nutzen Sie Krisen! Krisen sind hilfreich für die Selbsterkenntnis. Krisen zwingen uns dazu, Stellung zu beziehen und Entscheidungen zu treffen. Krisen sorgen für Bewegung und dafür, dass wir die Unschuld des Opfers verlieren und wirklich zum Täter werden.
- Und schließlich: Denken Sie daran – wenn wir auf der Kippe stehen, genügt ein kleiner Schubs, und die Dinge ändern sich. Das könnte das Lesen dieses Kapitels sein, ein Gespräch mit dem Nachbarn, ein Ereignis in der Zukunft. Wenn Sie sich einmal auf dieses Denkmodell eingelassen haben, werden Sie es nicht mehr los. Glückwunsch!