

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

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 ...

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 allein. 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 »blockieren«, 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.

Teil 1

**Reboot heißt:
wahrnehmen, was ist**

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.