

Personalmanagement

# Nicht mehr Chef sein wollen

Wer nicht mehr führen will, muss entweder krank werden, den Arbeitgeber wechseln oder bis zur Pensionierung warten. Die Unternehmen täten gut daran, andere Möglichkeiten zu fördern.

Von Peter Rieder. Er ist Berater für nachhaltiges Personalmanagement in Wien.

– Es ist schon seltsam. Es gibt eine Unzahl an Wegen *in* eine Führungskarriere: Traineeprogramme, Nachwuchsführungskräfteprogramme, Leadership-Akademien. Aber den Weg *aus* einer Führungsfunktion gibt es – strukturiert – fast nirgends. Für die Beendigung einer Führungskarriere gibt es heute drei Möglichkeiten: Die Pension, den Wechsel zu einem anderen Unternehmen oder den Rausschmiss. Ist man einmal Führungskraft und lässt sich nichts zuschulden kommen, dann füllt man diese Position aus, bis eine der drei Möglichkeiten eintritt.

Es lohnt sich aber, über einen anderen Ausstieg aus der Führung nachzudenken, weil wir alle länger arbeiten müssen. Ein Pensionsalter von 70 Jahren ist nicht mehr utopisch, sondern absehbar. Aber die wenigsten Unternehmen haben sich schon die Frage gestellt, wie das gehen soll. Wäre es nicht klüger, früher zu reagieren und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Alternativen zu bieten, um das Know-how im Unternehmen zu belassen? Gibt es Möglichkeiten eines würdevollen Rücktritts

von einer Führungsfunktion, ohne Gesichtungsverlust für alle Beteiligten? Dies hätte vielerlei Vorteile:

• **Länger (gesund) im Unternehmen verbleiben**

Es braucht Möglichkeiten, dass Mitarbeiter länger arbeiten können, und Anreize, dass sie es auch wollen. Ein Umstieg in eine Position mit einem klaren Verantwortungsbereich und weniger Belastung kann eine solche Möglichkeit sein.

• **Mitarbeiter auch im Alter noch entwickeln**

Ausbildungen und Wechsel von Mitarbeitern nehmen ab 45 Jahren merklich ab. Wir müssen sie daher entwickeln. Ein Wechsel im Haus – eventuell verbunden mit einer Weiterbildung – kann eine solche Entwicklung sein.

• **Chancen für den Nachwuchs schaffen**

Jüngeren Führungskräften könnte ein früherer Ausstieg einer alten Führungskraft, der als sinnvoll und wertschätzend empfunden wird, neue Chancen schaffen. Mentoringprogramme könnten sie dabei unterstützen.

• **Frischen Wind ins Unternehmen bekommen**

Zu lange auf einem Standpunkt stehen zu bleiben kann schädlich sein, genauso wie ein ständiger Wechsel. Ausstiegsmöglichkeiten erlauben es, dass mit einer neuen Führungsgeneration auch ein frischer Wind ins Haus kommt.

• **Ein neues Verständnis von Erholung**

Und schliesslich ist ein realistisches Verständnis von der Leistungsfähigkeit und vor allem vom Erholungsbedarf von Menschen notwendig. Es ist

schlichtweg nicht normal, bis in ein hohes Alter 60 und mehr Stunden pro Woche unter immensem Druck zu arbeiten. Nur haben wir bei Führungskräften verlernt, darüber nachzudenken. Auf der Mitarbeiterebene hat sich das ja bereits einigermaßen herumgesprochen.

In den meisten Unternehmen wird das Zurücklegen einer Funktion nicht mit Entwicklung gleichgesetzt, sondern mit Schwäche. «Der hat den Job nicht mehr geschafft», ist die Aussage, die bleibt. Aus meiner Sicht braucht es aber vor allem eines: eine Kultur, die wertschätzend mit erfahrenen Mitarbeitern umgeht. Denn nur in einer solchen können neue Karrieremodelle gedeihen. Was es allerdings schwer macht, sind arbeitsrechtliche Themen wie die Bezahlung nach Seniorität oder Pensionskassenleistungen, die sich nach der letzten Anstellung richten. Für einen wie oben geschilderten Umstieg sind sie eher hinderlich.

Betreffend die junge Generation erzählen mir Kollegen aus den Personalabteilungen: «Die Jungen wollen nicht mehr führen – die wollen lieber einen geregelten Ablauf haben und wissen, wann sie täglich fertig sind.» Ich habe aber den Verdacht, dass es weniger darum geht, nicht führen zu wollen, als darum, nicht 60 Stunden oder mehr pro Woche für ein Unternehmen verfügbar zu sein. Wollen wir diese Generation motivieren, müssen wir über «Führung auf Zeit» nachdenken. Diese verschafft Erfahrung und Einblicke, fesselt aber nicht bis zur Pension. –



Neue Karrieremodelle gedeihen nur in einer wertschätzenden Unternehmenskultur