

Karriere mit über 55

Licht am Ende der Karriereleiter

Coronakrise, digitale Transformation – die Angst, den Job zu verlieren, geht um bei Managern im Vorruhestandsalter. „Unnötig“, signalisieren Headhunter. Das sind Ihre Karriereoptionen.

Claudia Obmann Düsseldorf

Die traurige Gewissheit kam für Michael Picard in Schüben. Erst wurde der Vorstandsvorsitzende ausgetauscht, dann wichtige Unternehmensteile verkauft. Schließlich wurde dem 57-jährigen Manager klar, dass auch er bei seinem Arbeitgeber – einem Schwergewicht der Stahlbranche – nicht länger willkommen war. „Das Aus zu akzeptieren und nicht zu wissen, was die Zukunft bringt, war nicht einfach“, sagt der Manager.

Picard ist mit seiner Situation nicht allein. Die Angst geht um in Deutschlands Führungskreisen. Vor allem bei den über 55-Jährigen. Grund ist die Coronakrise, aber auch die digitale Transformation: „Ganze Managementlinien werden abgebaut“, sagt Outplacement-Berater Bernhard Mittasch. „Das Tempo und der Umfang der Stellenreduzierung hat sich im Vergleich etwa zur Finanz- und Wirtschaftskrise vor mehr als zehn Jahren deutlich gesteigert.“ Daimler baut derzeit kräftig im Mittelmanagement ab. Bei der Bahn wird in den nächsten Jahren etwa die Hälfte der Belegschaft den Konzern altersbedingt verlassen. Wer jahrzehntelang gewohnt war, dass die Karriere nur eine Richtung kannte – nämlich steil nach oben –, für den ist die Vorstellung, mit nicht mal 60 Jahren in seinem Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden, häufig beängstigend.

Dabei gibt es Arbeitsmarktstatistiken, die den Älteren Hoffnung machen dürften. Waren früher über 55-Jährige nur schwer zu vermitteln, sieht die Lage inzwischen deutlich anders aus. Bei der jüngsten Erhebung 2018 waren in Deutschland 76 Prozent der Männer und 67 Prozent der Frauen im Alter von 55 bis 64 Jahren erwerbstätig. Zehn Jahre zuvor waren es nur 62 Prozent der Männer und 46 Prozent der Frauen. Tendenz seitdem weiter steigend.

Mit Blick speziell auf hochqualifizierte Führungskräfte sagt Eckart Eller, Chef der Outplacement-Beratung El-Net Group: „Ein Manager, der zwischen 50 und 60 den Job verliert, hat keine schlechten Perspektiven zu reüssieren. Und das sogar ziemlich zügig.“ Vor Kurzem erst hat ein von ihm betreuter Manager Mitte 50 eines baden-württembergischen Autozulieferers der Gehaltsklasse 500.000 plus nach gerade mal sieben Monaten einen neuen Job als Finanzchef gefunden – ohne Einkommenseinbußen.

Und wer in der eigenen Branche nicht unterkommt, aber operativ tätig war und zum Beispiel weiß, wie sich Kreditlinien oder die Produktion optimieren lassen, wird auch anderswo gern genommen. Personalberater von Kienbaum etwa berichten von Ex-Bankern, die im Mittelstand Finanzvorstand wurden oder vom Werksleiter aus dem Automobilbau, der zu einem Küchenhersteller gewechselt ist.

Tatsächlich ist der Mittelstand für viele arrierte Konzernmanager eine wichtige Karriereoption ab Mitte 50. „Ich habe regelmäßig Kunden, die sich ‚end-career people‘ wünschen, die noch einmal richtig durchstarten wollen“, sagt Anne von Fallois. Sie ist Mitglied des Managementteams der Personalberatung Kienbaum. Die Zeiten, in denen Ältere nicht mehr vermittelbar sind, seien vorbei, berichtet die Headhunterin – persönliche Flexibilität und Mobilität bei der Jobsuche vorausgesetzt.

Von Fallois: „Gerade in disruptiven Zeiten braucht es erprobte, gelassene und kommunikationsstarke Manager, die vermitteln können zwischen alter und neuer Arbeitswelt, zwischen den Fraktionen des etablierten und innovativen Ge-

”

Ganze Managementlinien werden abgebaut.

Bernhard Mittasch
Outplacement-Berater
von The Boardroom

schaftsmodells. Und die zunehmend gemischte Teams coachen und transformational führen können.“ Wer vor der Rente für herausfordernde, befristete Projekte drei, vier Jahre zur Verfügung steht, kann attraktiv für Arbeitgeber sein – und hat Chancen auf ein Comeback. Speziell nach changeerprobten Führungskräften mit „ruhiger Hand“ werde gesucht, die es schafften, eine Organisation durch den Wandel zurück zum Tagesgeschäft zu steuern. In solchen Fällen zähle neben ausgewiesener Expertise Lebens- und Berufserfahrung.

Auch Picard entschied sich für den Einstieg im Management eines großen Mittelständlers, um diesen bei der digitalen Transformation zu begleiten. „Ein Job, wie für mich gemacht.“ Als IT-Chefarchitekt für die neue Business Unit ist Picard nun für Technologie und Transformation zuständig. Nach zwölf Monaten „an der Seitenlinie“ sei er „jetzt wieder auf dem Spielfeld“. Doch auch abgesehen von einer erneuten Fest-

anstellung gibt es ausreichend Karriereoptionen mit Mitte 50. Die Outplacement-Profis Eckart Eller und Bernhard Mittasch sowie Aufsichtsratsspezialist Frederik Gottschalck von Kienbaum erklären, wie die Chancen stehen und was Interessenten für einen erfolgreichen Umstieg mitbringen sollten.

Karriereweg 1: Sich selbstständig machen

Von der IT-Beratung, in der ein früherer EDV-Chef sein Wissen einbringen kann, über die eigene Kommunikationsagentur, auf die vielleicht die ehemalige Leiterin der Konzernpressestelle setzt, bis hin zur Firmengründung auf Basis eines Patents: Der Start in die berufliche Selbstständigkeit ist mit Mitte 50 nicht weniger vielfältig als mit Mitte 30. Bloß, dass der Erfahrungsschatz deutlich größer ist.



Mann auf einer Treppe: „Wie geht es oben weiter?“, fragt sich mancher erfahrene Manager.

Die meisten Führungsspezialisten nutzen ihr Know-how aber gezielt, um eine Firma durch gutes Management voranzubringen. „Firmenbeteiligungen oder -übernahmen sind aktuell weiter verbreitet als Neugründungen“, konstatiert Mittasch. Von denen wiederum gäbe es gerade viele im technologischen Bereich, aber auch im Finanzwesen, rund um erneuerbare Energien sowie im Konsumbereich.

Karriereweg 2: Chef auf Zeit werden

Eine Sonderform der Selbstständigkeit ist das sogenannte Interimsmanagement. Hier beobachtet Mittasch branchenübergreifend eine steigende Nachfrage. Der Gedanke dahinter: Führungskräfte bringen sich auf Projektbasis für eine bestimmte Zeit ein. Die Aussichten sind gut: 2019 konnten die Chefs auf Zeit in Deutschland laut ihrer Dachgesellschaft erstmals die Zwei-Milliarden-Euro-Grenze beim Jahresumsatz knacken. Für 2022 rechnet das Statistische Bundesamt bei den Honoraren mit einem neuen Rekordwert von drei Milliarden Euro.

Hier profitiert die Generation 55 plus davon, dass Unternehmen ihr Personal ausgedünnt haben und jetzt punktuell Verstärkung für befristete Projekte suchen. „Ob es um eine Vereinheitlichung des Personalwesens nach einer Firmenübernahme geht oder der Kundendienst neu organisiert werden muss: Interimsmandate erfordern in der Regel langjährige Führungs- und Projektleitungserfahrung, ein breit gefächertes Branchen- und Funktions-Know-how, hohe Flexibilität hinsichtlich der Rahmenbedingungen

und des Führungsstils und nicht zuletzt Stressresistenz“, so Mittasch.

Nachteile gibt es aber auch: Erstens sind Interimsmanager extrem konjunkturabhängig. Zweitens kann die Eigenvermarktung ein Problem sein, wie Experte Mittasch zu bedenken gibt. Diese müsse neben dem Projekteinsatz betrieben werden, um Anschlussaufträge zu erhalten. Bestimmte Dienstleister wie Atreus oder EIM können hier behilflich sein, verlangen aber eine Vermittlungsprovision vom ausgehandelten Tagessatz – meist um die 30 Prozent.

Karriereweg 3: Ab in den Aufsichtsrat

Die Nachfrage nach erfahrenen Topmanagern für Aufsichtsratsmandate ist unverändert groß. Neben der Kontrollfunktion wird erwartet, dass kommunikationsstarke Kandidaten Impulse für wichtige Trends geben und sich somit stärker strategisch einbringen.

Immer noch wachse der Druck, dass Aufsichtsräte der Dax-Konzerne im Hinblick auf Alter, Geschlecht und Kompetenzen künftig vielfältiger als bislang zusammengesetzt sein müssen, beobachtet Kienbaum-Experte Gottschalck. Mit Blick auf prominente Ernennungen wie etwa beim Autozulieferer Schaeffler, wo SAP-Vorständin Sabine Bendiek Personal- und IT-Expertise einbringt, stellt er fest: „Das macht es für den typisch männlichen Vorstand zwischen 55 und 65 schwieriger als früher, hier Fuß zu fassen.“

Ausweichmöglichkeit ist der Mittelstand: Für Beiräte gibt es hier häufig keine gesetzliche Quote, da setze sich der „Diversity-Druck“ nur langsam durch, so Gottschalck. Allerdings sollten besonders ehemalige Konzernvorstände, die keinen adäquaten Aufsichtsratsposten finden können, Beiratsmandate sehr sorgfältig auswählen. Denn die Kulturen und Prozesse im Mittelstand sind oft sehr ungewohnt – und herausfordernd. Im Konzern, sagt Headhunter Norbert Graschi, sei oft „der Weg zur Entscheidung das Ziel“. Dagegen erwarte so mancher Inhaber eines mittelständischen Unternehmens eine persönliche Zusammenkunft der Führungsriege, um das Für und Wider gemeinsam abzuwägen, um so selbst zu einem Urteil zu kommen. Das irritiert so manches Großunternehmensgewächs.

Karriereweg 4: Gesellschafter werden

Auch hier bestehen gleich mehrere Möglichkeiten zu reüssieren. Dafür müssen aber erst ein paar Grundsatzfragen geklärt werden:

- Wie viel Verantwortung soll es sein?
- Sieht man sich als reiner Geldgeber?
- Als Mentor mit gut gefülltem Adressbuch?
- Oder sogar in einer operativen Rolle?

Outplacement-Berater Eckart Eller sagt: „Sich in ein Unternehmen einzukaufen, kann auch gut funktionieren, wenn jemand die Nachfolge eines Firmengründers oder -inhabers anstrebt und aufgrund seiner General-Management-Expertise zunächst als Geschäftsführer antritt.“ In solchen Fällen sei ein Höchstmaß an unternehmerischem Know-how und Machermentalität Grundvoraussetzung.

Auch Belastbarkeit und Durchhaltevermögen angesichts von Widerständen müssten Interessenten am Gesellschafterstatus mitbringen. Denn es zeige sich immer wieder, wie stark Märkte durcheinander und scheinbare Gewissheiten ins Wanken geraten.

Doch neue Trends böten auch große Gewinnchancen. Gesucht werden Produkte und Dienstleistungen für CO₂-Neutralität, also neue Ideen rund um das Thema Mobilität, für mehr Energieeffizienz oder nachhaltigen Konsum.

Wer sich hier im Laufe seiner Karriere Spezialwissen angeeignet hat, liebäugelt eventuell damit, als Partner in einer Unternehmensberatung einzusteigen. Eller gibt zu bedenken, dass mit einer solchen Position in der Regel hohe Umsatzerwartungen verbunden sind. Eller: „Ohne starke Vertriebserfahrung ist das kaum machbar.“



Kienbaum

Ich habe regelmäßig Kunden, die sich ‚end-career people‘ wünschen, die noch einmal richtig durchstarten wollen.

Anne von Fallois
Headhunterin bei
Kienbaum

Tipps für Ihr Comeback

Wer gekündigt wird und glaubt, dass ihm das eigene Netzwerk schon einen guten Posten verschaffen wird, der irrt. „Zum Telefon zu greifen und über die Abberufung zu berichten – noch unter dem starken Eindruck des Erlebten – ist kontraproduktiv“, warnt Eckart Eller. Er ist Chef der El-Net Group und unterstützt seit mehr als 20 Jahren Manager dabei, sich beruflich neu zu orientieren. Der Outplacement-Berater weiß: „Nicht selten wird gejammert und schmutzige Wäsche gewaschen.“ Das bringt Betroffene jedoch nicht ans Ziel. Denn den neuen Job bekommt man weder aus „Solidarität noch Mitleid“, so Eller. Stattdessen sollte das Comeback strategisch angegangen werden. Mit diesen Tipps:

Trennung überwinden: Nach Jahren des Erfolgs unfreiwillig gehen zu müssen – das schmerzt. Dazu kommt Verunsicherung: Kann ich den Lebensstandard halten? Wie lange wird die Jobsuche dauern. Eller rät: „Akzeptieren Sie diese Gefühle.“ Gerade, wenn eine Kündigung betriebsbedingt erfolgte, kann es helfen zu wissen, dass man nicht aufgrund schwacher Leistungen gehen musste. Lag umgekehrt ein Fehlverhalten vor, bleibt einem nur übrig, daraus seine Lehren zu ziehen.

Erfolgsstory entwickeln: Um die erlittene Niederlage rasch zu verarbeiten, hilft es, sich die eigenen Erfolge bewusst zu machen. Eine zielorientierte Karrierestrategie basiert auf einer überzeugenden Geschichte, die die eigene Attraktivität und Kompetenz für neue Führungsaufgaben bei potenziellen Arbeitgebern präsentiert. Hier schaffen Sie die Grundlage, um zum Beispiel von sich später als „erfolgreichem Restrukturierungsprofi mit China-Expertise“ oder „vertriebsstarkem IT-Vorstand“ sprechen zu können.

Sich Feedback holen: Ihre Erfolge, Stärken und Einzigartigkeiten kennen Sie jetzt. Doch wie sieht das Ihr Umfeld? Gleichen Sie zur Potenzialanalyse unbedingt Eigen- und Fremdbild ab: Es ist wichtig gespiegelt zu bekommen, wie andere Sie sehen. Wertvolles Feedback können zum Beispiel ehemalige Kollegen oder Kooperationspartner geben. Das schärft das Persönlichkeitsprofil, deckt blinde Flecken auf und stärkt das Selbstvertrauen.

Beruflich neu orientieren: Welche Rolle soll es in Zukunft sein? Von der Festanstellung in ähnlicher Position bis hin zum Wechsel in eine Aufsichtsratsstätigkeit oder in die Selbstständigkeit ist vieles denkbar. Eller rät: Optionen sorgfältig prüfen und Karriereperspektiven realistisch einschätzen. Neben dem vorhandenen Know-how auch die persönlichen Stärken und Vorlieben bei der Entscheidung berücksichtigen. Wie wichtig sind zum Beispiel Führungsverantwortung, Vergütung, Image, Sicherheit?

Überzeugend bewerben: Wer nun weiß, was er kann und wohin er will, dem fällt es leichter, die Unternehmen zu identifizieren, die für den nächsten Schritt infrage kommen. Neben Stellenangeboten darf jetzt – aber bitte nicht früher – auch das eigene Netzwerk angezapft werden. Schauen Sie auch nach Headhuntern, die in ihrer Zielbranche suchen, und kontaktieren Sie diese proaktiv. Gerade im persönlichen Gespräch müssen Sie aus dem Stand überzeugen. Also üben, gegebenenfalls vor laufender Videokamera, um Schwächen zu beheben.

El-Net Group

Claudia Obmann



Eckart Eller: Seit über 20 Jahren hilft er Managern, sich beruflich neu zu orientieren.

Kevin Coombs [M]