

Die Un-Rentner

MANAGER IM RUHESTAND



Foto: iStockphoto

Golfen, Reisen, Theaterbesuche – das reicht den meisten Managern auch im Ruhestand nicht aus. Sie wollen weiter performen, möglichst gegen Bezahlung. Das aber ist oft leichter gesagt als getan. Henning von Vieregge hat Altersgenossen zu ihren Erfahrungen mit dem Übergang in die neue Lebensphase befragt und sich auf dem Jobmarkt für Senioren umgesehen.

Preview: ► Schwierige Transformation: Warum der Renteneintritt vielen Managern zu schaffen macht
 ► Grundlagen schaffen: Was man tun kann, um nach der Pensionierung nicht ins schwarze Loch zu fallen
 ► Gehen oder dem alten Arbeitgeber treu bleiben? Warum sowohl aus der Perspektive der Unternehmen wie auch der Manager eine klare Trennung meist die bessere Lösung ist ► Neue Rollen: Wo sich attraktive Arbeitsfelder für ehemalige Manager auftun

■ Ein Paradebeispiel ist Helmut Schmidt: Der Altbundeskanzler und Publizist dachte auch nach dem Ende seiner aktiven politischen Laufbahn in keinem Moment daran, sich zur Ruhe zu setzen. Der Mittneunziger ist bis heute Herausgeber der Zeitung Die Zeit und steht voll im öffentlichen Leben. Polit-Promi Schmidt ist indes nicht der einzige Rentner mit Programm. In der Sphäre der gehobenen Angestellten gehört es mittlerweile zum guten Ton, sich nach dem Ende der Erwerbstätigkeit nicht mehr in den „wohlverdienten Ruhestand“ zu verabschieden, sondern – augenzwinkernd und doch ernst gemeint – in den „Unruhestand“. Man habe noch viel vor, wolle sich noch einige Jährchen nützlich machen, heißt es frohgemut in den Abschiedsreden.

Physisch gesehen haben die tatendurstigen Senioren gute Chancen. Auf die letzte Vollzeitbeschäftigung folgt heute für die meisten eine neue Lebensphase, die es früher noch

nicht gab. Seit 1900 hat sich das durchschnittliche Lebensalter verdoppelt. Zwischen Arbeitsende und sehr hohem Alter ist ein neuer Lebensabschnitt entstanden, der sinnvoll gefüllt sein will. Was allerdings oft gar nicht so leicht ist – selbst wenn die Voraussetzungen stimmen, das heißt, finanzielle Absicherung, geistige und körperliche Fitness vorhanden sind. Für mein Buchprojekt (siehe Servicekasten S. 34) habe ich 21 ehemalige Manager in mehrstündigen Interviews über ihre Erfahrungen mit dem Ausstieg aus der letzten Vollzeitbeschäftigung befragt und außerdem Gespräche mit sechs Experten geführt – und zweierlei festgestellt. Erstens: Der Begriff „nachberufliche Phase“ ist in immer mehr Fällen irreführend. Meine Ansprechpartner jedenfalls sehen sich nicht im Ruhestand. Und zweitens: Das heißt nicht, dass ihnen der Übergang problemlos gelungen wäre. Dafür gibt es Gründe.

Viele erleben zum ersten Mal eine Selbstverständniskrise

Wer heute in den Ruhestand verabschiedet wird, blickt zumeist auf ein sehr erfolgreiches Arbeitsleben ohne große Brüche zurück. Und dann ist da plötzlich eine neue ungewohnte Situation. Eine freie Fläche. Keine Struktur. Für viele ist das ein Schock. Die Masse an hinzugewonnener Zeit macht Angst. Selbst der (ehemals viel-

leicht ersehnte) Wegfall von Stress und Druck bringt manchen unerwartet aus dem Gleichgewicht, suggeriert das Vakuum doch: „Du wirst nicht mehr gebraucht“, „Du bist nicht mehr wichtig.“

Besonders unangenehm wird es, wenn das Ende der letzten Festanstellung unfreiwillig, unharmonisch oder gar im Streit erfolgt ist. Gerade dann müssen, bevor eine Neuorientierung möglich wird, höchst unangenehme Gefühlsphasen durchlebt werden: Nicht-wahrhaben-Wollen, Verzweiflung, Bitterkeit, Trauer, Wut und Zorn. Allerdings garantiert auch ein harmonischer, geplanter Abschied nicht, dass sich der Ex-Manager im neuen Lebensabschnitt automatisch gut zurechtfindet. Auch in diesem Fall haben viele Betroffene das Gefühl, in die Bedeutungslosigkeit abzurutschen, empfinden heftige Statusangst, womit schwer umzugehen ist, denn es ist ein Tabuthema.

Die Gespräche mit den Senior Managern haben gezeigt: Es trifft am ehesten jene, die während ihres Managerlebens Position und Person nicht klar voneinander getrennt haben, die also die Aufmerksamkeit, die ihrer *Position* galt, *persönlich* genommen und sich nicht ausreichend klargemacht haben: Das alles – etwa die täglichen Wertschätzungsbezeugungen von Mitarbeitern, Dienstleistern und Kunden, die Einladungen zu Top-Events – gilt weniger mir selbst als vielmehr meiner Rolle. Sie empfinden ohne die Rolle so etwas wie Liebesentzug. ►

Viele fühlen sich wertlos ohne die gewohnten Statussymbole

Ähnlich geht es denen, die sich zu sehr an materielle und immaterielle Statusannehmlichkeiten gewöhnt haben – Dienstwagen, Sonderparkplatz, Flug in der Business Class. Diese Manager empfinden oft große Verunsicherung, wenn all das wegfällt. Manche klammern sich an das Vergangene und dann drohen Peinlichkeiten. Meine Gesprächspartner warnen vor Sätzen wie: „Damals, als ich noch im Adlon (ein Berliner Luxushotel, Anm. d. Red.) abgestiegen bin.“ Wer so redet, macht sich bei den Jüngeren schnell unbeliebt. Er wirft sich selbst aus dem Markt.

Probleme mit der neuen Lage haben auch diejenigen, die jahrzehntlang ihre (IT-) Kommunikation und (digitale) Terminplanung dem Sekretariat überlassen haben. Zugegeben: Das wird wahrscheinlich kein Problem künftiger Führungsgenerationen mehr sein. Für viele, die sich heute vom letzten Führungsposten verabschieden oder kurz davor stehen, gilt es aber umso mehr. Plötzlich ohne Backoffice dastehend, müssen sich

die Betroffenen erst mühsam daran gewöhnen, Technisch-Kommunikatives und Organisatorisches selbst in die Hand zu nehmen.

Zu solchen Schwierigkeiten gesellt sich die Ungewissheit über die Zukunft, geprägt auch durch einen Mangel an Rollenmodellen und Vorbildern, an denen man sich ausrichten kann. Da die Schwierigkeiten nicht als kollektive erkannt werden, schreibt man sie sich persönlich zu: „Alle kommen damit klar, bloß ich nicht.“ Das macht es nicht einfacher, einen individuell passenden Weg zu finden. Man kann sich, sagten mir meine Gesprächspartner, besser darauf vorbereiten, als es die meisten von ihnen nach eigener Einschätzung getan haben. Wichtig ist vor allem: Man sollte sich – am besten so früh wie möglich – Zeit nehmen, um herauszufinden, was man wirklich will. Dazu gehört, bisher Erreichtes zu würdigen, sich zu fragen, welche Ziele man noch hat, woraus man im Leben Sinn zieht, wie die Rahmenbedingungen sind, wie viel Unabhängigkeit oder Abhängigkeit, wie viel Ruhe oder Action man sich wünscht.

Zwar gibt es viele Senior Manager, die sich für soziale Zwecke einsetzen wollen,

gerne auch ehrenamtlich, weil sie „der Gesellschaft etwas zurückzugeben wollen“. So wie der ehemalige Controller, der heute gesetzlicher Vertreter älterer Menschen in seiner Heimatgemeinde ist, die alters- und gesundheitsbedingt ihre eigenen Interessen nicht mehr wahrnehmen können. Oder der frühere Medienmanager, der mit seinem Geld und seiner vollen Arbeitskraft eine soziale Organisation stärkt. Doch eine große Mehrheit will auch im „Ruhestand“ am liebsten weiterhin einen Bezahljob haben – idealerweise in einem Konglomerat mit ehrenamtlichen und Freizeit-Aktivitäten.

Der Trend geht zum Silver Patchwork

Der Trend geht also zum Silver Patchwork. So wie bei dem ehemaligen Banker, der heute in Teilzeit Finanzberater eines Bauunternehmens ist und nebenbei ehrenamtlich Schulprojekte in privater Trägerschaft betreut. Oder wie bei der ehemaligen Geschäftsführerin einer großen Umweltorganisation, die neben einer eigenen Nichtregierungsorganisation auch eine Event-Firma gegründet hat. Oder bei dem ehemaligen CEO, der neben bezahlten auch unbezahlte Aufsichtsratsmandate in seiner Heimatstadt übernimmt.

Für erstaunlich viele ist ein zusätzliches ehrenamtliches Engagement aber erst dann attraktiv, wenn sie das Gefühl haben, weiterhin *auch* ein begehrter Kandidat für bezahlte Arbeit zu sein. Nur wenn Freiwilligenarbeit in ihrem Anspruchsniveau, ihrer Wirksamkeit und ihrer sinnstiftenden Qualität die bezahlte Arbeit eindeutig übertrifft, wird sie vorgezogen. Die Crux: Die wenigsten Institutionen, die Menschen unbezahlte Arbeit offerieren, haben das zu bieten. Die wenigsten verstehen sich bisher darauf, Manager mit ihren besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen sinnvoll einzubinden.

Nun könnte man annehmen, dass Manager, die in fortgeschrittenem Alter weiter arbeiten wollen, automatisch die besten Karten bei ihrem bisherigen Arbeitgeber haben. Immerhin sollte dieser angesichts der sich Jahr um Jahr vergrößernden Demografielücke an der Weiterbeschäftigung großes Interesse haben. Eines der überraschendsten Ergebnisse meiner Interviews ist jedoch: Manager wollen nicht verlängern. Und zwar aus eigener und aus Unternehmenssicht.

Bleibe- und Verlängerungsangebote an Manager sind die große Ausnahme. Aktuell zumindest. Aber was passiert, wenn aus der Spezialisten- eine Führungsmanager-Lücke wird? Interessanterweise meinen die von mir befragten Ehemaligen, dass sich auch dann nicht viel ändern wird. Selbst wenn sich der demografische Wandel verschärft, sollte der

8 Tipps für einen guten Übergang

- ▶ Gehen Sie während Ihrer Berufstätigkeit **reflektiert mit Statussymbolen** um, nehmen Sie nicht alles in Anspruch, was Ihnen vielleicht zusteht – so fällt die Loslösung später leichter.
- ▶ Machen Sie sich klar: Viele Wertschätzungsbezeugungen gelten Ihrer Rolle, nicht Ihnen selbst. Wenn Sie die Rolle nicht mehr haben, wird man Ihnen teils anders begegnen als gewohnt. Damit kommt besser klar, wer daran gewöhnt ist, beides – **Person und Position – zu unterscheiden.**
- ▶ **Wälzen Sie nicht alle IT-Kommunikation** und alles andere, was mit modernen Informationstechnologien verbunden ist, **auf Ihr Sekretariat ab.** Wenn Sie nach der Verabschiedung in den Ruhestand plötzlich ohne Backoffice dastehen, müssen Sie sich andernfalls mühsam in alles einarbeiten.
- ▶ Blicken Sie noch während Ihres Managementjobs **über den Tellerrand** des eigenen Business hinaus und werden Sie aktiv: sei es, indem Sie Engagements im gesellschaftlichen Umfeld übernehmen, als Gastdozent an der Universität lehren oder als Berater in zunächst fremden Branchen tätig sind. So erweitern Sie nicht nur Ihren Horizont, sondern knüpfen auch wichtige Kontakte.
- ▶ Pflegen Sie Ihren **Kontakt- und auch außerberuflichen Freundeskreis.** Freundschaften sind wie ein Netz, in das man fallen darf, wenn man schwächelt. Schwer haben es die eiskalten Karriereritter, denn sie fallen mit dem Eintritt in den Ruhestand ins Nichts und niemand fängt sie auf.
- ▶ Überlegen Sie immer wieder gründlich, was Sie erreicht haben, was Sie noch erreichen wollen, woraus Sie Lebenszufriedenheit, Wertschätzung und Sinn beziehen, wie Ihre Rahmenbedingungen sind und welche Einsatzfelder Ihrem Bedarf an Action und Ruhe, Selbstbestimmung oder Eingebundenheit entgegenkommen. Suchen Sie sich dazu **professionelle Gesprächspartner.** Ein Coach kann helfen, dem Leben neue Perspektiven zu geben.
- ▶ Machen Sie sich bei der Wahl Ihres Engagements klar, inwieweit Sie sich für den Job **neu orientieren, hinzulernen und Ihre Haltung verändern** müssen: Rollenwechsel kann man lernen. Es ist nie zu spät, damit anzufangen.
- ▶ Machen Sie sich klar: **Niemand wartet auf Sie.** Sie müssen selbst aktiv werden, Angebote machen, konkret aufzeigen, was Sie mit Ihrer Managementerfahrung beitragen können. Um verantwortungsvolle Aufgaben von gewohntem Komplexitätsniveau im Ehrenamt muss man sich ebenso hartnäckig bemühen wie um bezahlte Arbeit.

Weg an die Spitze für jüngere Talente freigehalten werden, zumindest, was General-Management-Positionen anbelangt – so die Einschätzung. Länger als zehn Jahre in ein- und derselben Position zu bleiben, das sei für niemanden von Vorteil, meint das Gros der Befragten. Die Gefahr, sich zu sehr auf eingefahrenen Wegen zu bewegen, sei zu groß. Anders wird es bei den Fachexperten sein. Diesen aber müssen Firmen dann auch spezifische Angebote in puncto Arbeitszeiten und Arbeitsgestaltung machen – die es bisher kaum gibt. Im Alter nimmt die Individualisierung und somit Differenzierung zu, daher werden auch die Wünsche an die Arbeitgeber differenzierter. Unternehmen werden sich anstrengen müssen, diesen Wünschen entgegenzukommen.

Ungünstiges Modell: In der alten Firma bleiben

Was aber ist, wenn ehemalige Generalisten ihrem Unternehmen unter anderen Vorzeichen weiter zur Verfügung stehen, beispielsweise als Ratgeber des eigenen Nachfolgers an Bord bleiben? Tatsächlich kann so etwas ein fruchtbares Modell sein. Aber nur wenn der Nachfolger diese Konstellation auch wünscht – was am ehesten der Fall ist, wenn es sich um einen Nachfolger handelt, der seinen Vorgänger kennt und dessen Rat schätzt. So wie im Fall des Agenturchefs, der seinen Übergang selbst gestaltete: Er wählte früh einen Nachfolger aus, trainierte diesen und stellte sich ihm dann, nach seinem Ausstieg, als Berater für die wichtigsten Kunden zur Verfügung. Andernfalls kann der Rat des Älteren schnell als Einmischung empfunden werden. Ausscheidende Manager sollten sich daher sehr gut überlegen, ob sie solch ein Angebot ihres ehemaligen Unternehmens annehmen wollen.

Das gilt im Übrigen auch für den Weg ins interne Consulting. Viele Senior Manager schlagen diesen ein, ohne zu bedenken, dass sie auch in dieser Rolle keineswegs immer vorbehaltlos willkommen sind. Ich traf auf Gesprächspartner, die sagten: „Das hätte ich besser gelassen.“ Der Grund: Die Manager fanden sich an den Rand geschoben, hatten nicht den Eindruck, dass es dem Unternehmen wirklich darum geht, von ihrem Wissen zu profitieren. Die Enttäuschung ist vor allem dann vorprogrammiert, wenn die Rollenerwartungen nicht geklärt sind und die Chemie mit dem Nachfolgemanagement nicht stimmt. Bessere Akzeptanzchancen haben ehemalige Manager als Inhouse Consultants allerdings, wenn sie in einer Abteilung arbeiten, die unabhängiger aufgestellt ist. Wenn das Inhouse Consul-



Die Segel setzen – Zukunft Ruhestand

Die meiste Zeit Ihres Lebens haben Sie in Ihrem Beruf verbracht, sich mit Zielvorgaben, Kollegen, neuen Herausforderungen auseinandergesetzt, Entscheidungen getroffen ...

Trotz mancher Zweifel, der Sehnsucht nach mehr Freizeit und Ruhe gibt diese Zeit Ihrem Leben Struktur, Sicherheit, Status, Anerkennung, je nach Funktion Macht und fördert die sozialen Kontakte.

Da wundert es niemanden, wenn kurz vor dem Ruhestand neben der Vorfreude bisweilen Verunsicherung, Ängste, Selbstzweifel treten.

Daher ist es sinnvoll, sich aktiv mit dieser neuen Lebensphase zu beschäftigen – schließlich geht es um einen Zeitraum von ca. 20 Jahren.

Nutzen Sie unsere Erfahrungen für Inhouse-Schulungen und Einzelcoachings oder besuchen Sie unsere offenen Seminare.

Mehr über uns erfahren Sie unter:

www.lebensperspektiven50plus.de

Mayer-Dörfler & Partner - Lebensperspektiven50plus
www.lebensperspektiven50plus.de | Ingrid@mayer-doerfler.de | Tel.: 08634 66098

DVD – Anselm Grün über Wertschätzung im Business



Pater Anselm Grün
Wertschöpfung durch Wertschätzung
Vortragsmitschnitt von den Petersberger Trainertagen 2012
Juni 2012. DVD - ca. 55 Min. Laufzeit
Ladenpreis: 39,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-9177

Mit seinem Keynote-Vortrag auf den Petersberger Trainertagen 2012 setzt Pater Anselm Grün Maßstäbe in der aktuellen Diskussion um Werte und Moral im Management. Führungskräften, die Orientierung suchen, empfiehlt der Benediktinermönch die christlichen Grundwerte Glaube, Liebe und Hoffnung sowie die vier Kardinaltugenden Platons: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit sowie das rechte Maß.

Infos und Bestellung unter:

www.managerseminare.de/shop oder unter: 0228/97791-10

ting zum Beispiel unter externer Leitung steht, auch andere Firmen berät und/oder sich im Unternehmen neben anderen Beratungsfirmen um Aufträge bewerben muss.

Fazit: Eine klare Trennung des Senior Managers vom Unternehmen ist meist die bessere Wahl – wobei das nicht die Aufhebung jeglicher Zusammenarbeit bedeuten muss. Lösungen, die die Nachteile einer Weiterbeschäftigung vermeiden, können durchaus auf der Grenzlinie zwischen drinnen und draußen liegen. Chancen für Ältere, ihren Erfahrungsschatz und ihr Können weiter einzubringen, können sich beispielsweise aus der Zunahme der Projektarbeit in Unternehmen ergeben: Ex-manager können ihrem ehemaligen Unternehmen (und anderen Firmen) als selbstständige Freelancer Angebote machen. Vor allem für jene, die weiterhin ihre Macher-Qualitäten ausleben wollen und Erfüllung im operativen Business suchen, sind solche Wege sinnvoll. Ähnliches gilt für Interim Management – ein Einsatzfeld, das in den vergangenen Jahren stetig gewachsen ist und Senior Managern attraktive Möglichkeiten bietet, wenn sie denn mobil, flexibel, krisen- und projekterfahren sind.

Consulting ist nicht für jeden der Königsweg

Viele ausscheidende Manager wollen sich indes als Unternehmensberater selbststän-

dig machen. Zwar bietet die Tätigkeit attraktive Perspektiven: Man kann noch etwas bewegen, auf seine Erfahrungen und Beziehungsnetzwerke zurückgreifen und ist dabei in hohem Maße unabhängig. Aber: Berater sind Dienstleister, entscheiden tun andere. Gerade wer während seiner Managementtätigkeit parallel nicht schon Beratungserfahrungen aufgebaut hat, tut sich oft schwer mit dem späteren Rollenwechsel. Fast unmöglich ist er für den, der sich nie als Coach seiner Mitarbeiter, sondern als Zampano verstanden hat. Dass der eigene Ratschlag wirklich nur noch ein Ratschlag ist – das ist für Macher dieses Typs kaum zu schlucken.

Spätestens in der zweiten Hälfte der 50er-Lebensjahre sollte man mit dem Beraten anfangen. Und sich vor Augen halten: Das eigene Wissen veraltet schnell. Wer glaubt, in seiner Branche ewig vom alten Ruhm zehren zu können, könnte irgendwann davon überrascht werden, dass die Branche von dem „alten Zausel“ nichts mehr wissen will. Auf längere Sicht kann es daher die bessere Lösung sein, sich ganz neue Einsatzfelder zu erschließen.

Neue Einsatzfelder für erfahrene Manager

Trendforscher gehen beispielsweise davon aus, dass in den Ruhestand verabschiedete Manager in Zukunft stärker von anderen Branchen als Sparringpartner für deren Manager nachgefragt werden. Nach dem Credo: Wer innovativ sein will, braucht

jemanden an seiner Seite, der komplementär zu ihm ist, sprich: der branchenfremdes Wissen und dazu die Perspektive des Älteren einbringen kann. Eine ideale Rolle für erfahrene Führungskräfte – bislang allerdings sind solche Jobs durch neuartige Vernetzung noch eher Zukunftsmusik.

Auch durch stärkere Selbstständigkeit in der Gesellschaft tun sich neue Einsatzmöglichkeiten auf: Altgediente können als kostengünstige oder ehrenamtliche Berater junge Gründer etwa in juristischen oder betriebswirtschaftlichen Fragen beraten. Auch als Coachs haben sie keine schlechten Karten, gilt doch die Kombination aus fachlicher wie menschlicher Erfahrung als wichtige Voraussetzung für den Job. Allerdings ist hier Ähnliches zu bedenken wie beim Beraterjob: Nicht jeder Manager bringt die nötige Haltung, das erforderliche psychologische Gespür, die Empathie mit. Auf jeden Fall muss er die Bereitschaft haben, weiterzulernen; eine Zusatzausbildung ist unabdingbar. Wer im Weiterlernen für sich einen Wert erkennt, ist auf aussichtsreicher Spur.

Ein Bereich, dem Personalberater im Hinblick auf das Newplacement von Senioren eine besonders stark wachsende Bedeutung zuschreiben, ist die Tätigkeit in Non-Executive-Boards – aufsichtsratsähnlichen Gremien von Organisationen aus dem Bildungs-, Medizin- und Sozialbereich. Dort wird die Kompetenz aus der Wirtschaft, die altgediente Manager mitbringen, dringend gebraucht. Das hängt damit zusammen, dass in den Sektoren in den vergangenen Jahren kräftig entstaatlicht wurde. Gleichzeitig wuchs die privatwirtschaftliche Konkurrenz und damit stieg der Effizienzdruck. Vor allem in Großbritannien sind Non-Executive-Boards daher schon heute typische Fortsetzungsfelder erfolgreicher Managerkarrieren – und das teilweise sehr gut bezahlt. Der Trend zeichnet sich mittlerweile auch hierzulande ab.

Bisher wurden erfahrene Manager von solchen Organisationen zwar vor allem für Finanzbeschaffung oder für die Beziehungspflege in die Gremien geholt. Zukünftig jedoch wird es stärker um das Ordnen und Neuausrichten von innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen und -abläufen, um die Überprüfung der aktuellen Geschäftsführung sowie die Positionierung und Darstellung der Institutionen am Markt gehen. Nur muss man als Manager bereit sein, sich auf die fremden kulturellen Organisationsumfelder einzulassen. Das Entscheidungstempo ist häufig langsamer. Auch erschweren Vorurteile den Umgang miteinander. Wer indes eine Herausforderung und Chance

Service

Literaturtipps

► **Alain de Botton: StatusAngst. S.** Fischer, Frankfurt/Main 2009, 9,95 Euro.

Du bist, was du besitzt: Statussymbole, Einfluss, Macht, Geld: Von diesem Credo lassen sich viele Menschen bewusst oder unbewusst leiten – und von der tief sitzenden Furcht vor dem Verlust von all dem. Der Autor beschäftigt sich unter Rückgriff auf Philosophie und Geschichte mit dem Phänomen im Wandel der Zeiten.

► **Bettina von Kleist: Wenn der Wecker nicht mehr klingelt. Partner im Ruhestand.** dtv, München 2008, 8,90 Euro.

Die Autorin beschäftigt sich vor allem mit einem Aspekt des Ruhestands: Wie verändert sich die Partnerbeziehung? Das Buch fußt auf Interviews mit Betroffenen, die sehr unterschiedliche Erfahrungen mit der Situation gemacht haben. Eine lebensnahe Lektüre.

► **Roland Krüger und Loring Sittler: Wir brauchen Euch! Wie sich die Generation 50plus engagieren und verwirklichen kann.** Murmann, Hamburg 2011, 19,90 Euro.

Das Buch ist ein Aufruf an alle Älteren, sich in der Bürgergesellschaft zu engagieren. Die Autoren zeigen grundsätzlich auf, was möglich ist, und warten mit zahlreichen Handlungsbeispielen auf. Dabei bieten sie einen sehr umfassenden Überblick über diverse Felder.

► **Henning von Vieregge: Der Ruhestand kommt später. Wie Manager das Beste aus den Silbernen Jahren machen.** Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2011, 24,90 Euro.

Das Buch fasst Vieregges Erkenntnisse aus Tiefeninterviews mit 21 ehemaligen Managern im Unruhestand und sechs Experten zum Thema zusammen. Zahlreiche Zitate geben ein lebendiges Bild von den unterschiedlichen Lebensentwürfen.

darin sieht, damit zurechtzukommen, hat Wirkungsmöglichkeiten. Bezahlung ist dann möglicherweise zweitrangig.

Frühes Networking: Schlüssel für die erfolgreiche Spätkarriere

Wie aber kommt man überhaupt an solche Posten? Im Vorteil sind ganz klar diejenigen, die die Grundlagen früh gelegt haben. Nämlich noch während ihrer Berufstätigkeit. Wer neben seinem Kernjob stets auch in anderen Bereichen aktiv war, ob er nun Beirats- und Beratertätigkeiten in anderen Branchen wahrgenommen, Kongressvorträge gehalten, Lehraufträge angenommen, Publikationsmöglichkeiten genutzt oder Ehrenämter bekleidet hat, dem fällt es in der Regel leicht, dieses Engagement später auszubauen. Denn andernfalls eignet man sich mit der Zeit einen berufstypischen Fokus an, aus dem man später schwer herauskommt. Außerdem fehlt es an Kontakten, an die sich anknüpfen lässt. So wie bei dem ehemals obersten IT-Verantwortlichen einer Bank, der nebenbei Honorarprofessor war und jetzt drei Tage die Woche in der Universi-



Der Autor: Dr. Henning von Vieregge, Mainz, war bis 2009 Geschäftsführer eines großen Verbandes. Er ist heute freiberuflich und ehrenamtlich als Berater, Coach und Referent tätig.
Kontakt: henningvonvieregge@googlemail.com

tät tätig ist und oft den Lehrstuhlinhaber (zugleich Dekan) vertritt – rein ehrenamtlich.

Wer aber beruflich seine Zweitkarriere nicht vorbereitet hat und dann auf den Anruf wenigstens ins unbezahlte, aber attraktive Arbeitsfeld wartet, dürfte in den allermeisten Fällen enttäuscht werden. Wer sich nicht während seiner ersten Karriere kenntlich gemacht hat, der wird beim Aufbau der zweiten feststellen, dass er sich auch in den ehrenamtlichen Sektor

neu hineinarbeiten und bewähren muss. Es sei denn, er ist in der Lage und willens, die Karriereentwicklung durch eigenes Geld, die Gründung einer Stiftung, einer NGO oder eines Social Business voranzubringen. Früh ausgiebig zu netzwerken ist daher der Schlüsselfaktor schlechthin für eine erfüllte Spät-Karriere. Vor allem für den Nachwuchs sollte man sich eine große Offenheit bewahren, denn wer heute zum Nachwuchs gehört, sitzt später oft an den Entscheidungshebeln.

Henning von Vieregge ■

PEP

KLOPFEN FÜR PROFIS

FORTBILDUNG

DR. MICHAEL BOHNE

PEP IM CARL-AUER VERLAG

Bohne, M. (Hrsg.): **Klopfen mit PEP**
Mit Geleitworten von Prof. P. Fürstenau
und Prof. K. Hüllemann

Einfach wirksamer sein...

EINE GUT INTEGRIERBARE ZUSATZTECHNIK FÜR

Coaching, Psycho- und Traumatherapie, zur Stressreduktion und Aktivierung von Selbstwirksamkeit.

FORTBILDUNG im schönen Hannover, in Weggis / Vierwaldstätter See und auf Lanzarote. Bei Bedarf auch Auftragsseminare. (Zertifiziert mit bis zu 39 CME-Punkten je Kurs)

BUCHTIPPS:

Bohne, M.: **Bitte klopfen!**

Anleitung zur emotionalen Selbsthilfe. Carl-Auer-Verlag
33.000 Exemplare in nur zwei Jahren!

BESTSELLER:

Bohne, M.: **Feng Shui gegen das Gerümpel im Kopf.**
Rowohlt Verlag, 60.000 verkaufte Exemplare.

Ausführliche Informationen erhalten Sie unter Tel.: 0511 / 811 20 702 oder unter

www.dr-michael-bohne.de