

Generation „50plus“

Erfolg mit Erfahrung

In unruhigen Zeiten steigen die Chancen älterer Manager. Vorausgesetzt, sie verbinden Lebenserfahrung, Tatkraft und persönliche Weiterbildung

Brüssel vor einigen Jahren: Die Straßburger Parlamentarier redeten sich die Köpfe heiß, wer als Sprecher des neu gegründeten Konvents zur EU-Reform am besten in Frage käme. Am Ende stand nur noch ein Name: Valéry Giscard d'Estaing, der damals 75-jährige ehemalige Staatspräsident Frankreichs. Kein „Opa für Europa“, wie damals gespöttelt wurde, sondern einer der profiliertesten Politiker auf dem Kontinent. Dem gewiefen Verhandlungsführer wurde die schwierige Aufgabe übertragen, die vor ihm noch keiner geschafft hatte: die Reform der schwerfälligen EU-Bürokratie.

Ein paar Jahre später: Die Gründer einer innovativen asiatischen Restaurantkette rufen 2010 den über 60-jährigen Manager und Profi aus der Systemgastronomie, Michael Stoevesand, zur Hilfe. Er ist gefragter „Chef auf Zeit“ bei VON BONIN Hospitality Interim Management. Als Operations Manager in der Geschäftsleitung des Auftraggebers brachte er sein ganzes Wissen und seine Erfahrung in die Implementierung von Qualitätsstandards und die Optimierung der Arbeitsprozesse in den Betrieben ein.

Schon nach wenigen Monaten konnten sich die Unternehmer

über eine satte Ergebnissteigerung freuen. Zwei Beispiele. Keine Einzelfälle. Inzwischen gibt es ähnliche „Rückruf-Aktionen“ mit älteren Managern in zahlreichen Branchen. Reife ist wieder gefragt. Nicht jugendlicher Tatenrang oder Risikofreude, die wenig Bedenken kennt, rangieren auf den Anforderungsprofilen ganz oben, sondern Berechenbarkeit, Gespür für Menschen, Durchsetzungscompetenz und Bedachtsamkeit. In unruhigen Zeiten sind Kapitane gefordert, die die notwendigen Veränderungen mutig anpacken, aber gleichzeitig Orientierung und Sicher-

Erfahrung schließt die Bereitschaft nicht aus, von anderen zu lernen

heit vermitteln. Nach dem Jugendwahn in der Wirtschaft ist inzwischen erkannt worden, welche Vorteile ältere Manager mitbringen können. Allerdings müssen ein paar wichtige Voraussetzungen erfüllt sein: Die alten Hasen, die heute Hochkonjunktur haben, sind Menschen, die sich ihre Lernfähigkeit und Offenheit für Neues bewahrt haben, sich aber gleichzeitig auf Bewährtes stützen – auf ihre Erfahrung mit Veränderungs-

prozessen, den Umgang mit Menschen und mit sich selbst. Diese Routine zeigt sich in ihrer Persönlichkeit ebenso wie in ihrer Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Erfahrene Chefs wissen nicht nur, welche Entscheidungen richtig, umsetzbar und erfolgversprechend sind. Sie haben in der Regel auch ein feines Gespür dafür, was einer Organisation zumutbar ist. Nicht umsonst heißt es: Die Jungen laufen schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzungen!

Und noch etwas: Lebenserfahrene Führungskräfte haben das Thema „Macht“ und „Karriere“ reflektiert. Sie haben keinen Profilierungszwang mehr. Das gibt ihnen eine gewisse Souveränität und erlaubt ihnen, sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren.

Sie können Wahrheiten aussprechen, die andere oft nicht mal zu denken wagten. Sie machen nicht in Optimismus. Sie sehen die Stolpersteine, sagen aber auch, wie sie sich aus dem Wege räumen lassen. Fragt man einen dieser älteren Manager, was andere von ihnen lernen könnten, so kommen fast immer die gleichen Antworten: „Wer glaubt, viel erfahren zu haben, sollte seine Umgebung nicht damit ner-



Albrecht von Bonin.

UTE SCHMIDT/BLDFOTO

ven. Wer darauf besteht, dass er mehr weiß und mehr erlebt hat als andere, der ist nicht erfahren, sondern dumm.

Ältere wissen, dass man sich nach dem Erfolg nicht zufrieden zurücklehnen darf

Besserwisserie tötet jede Kommunikation. Erfahrung schließt die Bereitschaft nicht aus, von anderen zu lernen.“ Die meisten von ihnen haben Umstrukturierungen oder Veränderungsprozesse schon mehrfach erlebt. Sie wissen, dass man sich nach dem Erfolg nicht zufrieden zurücklehnen darf.

„Im Gegenteil“, sagte neulich einer von ihnen, „sonst ergeht es mir wie dem Marathonläufer, der die Scheuklappen und Ohrenschützer trägt. Er läuft und läuft und er weiß, er bewegt sich vorwärts. Aber er sieht und hört nicht, wann ihn die anderen überholen.“

Der Autor Albrecht von Bonin ist Geschäftsführender Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen. Suche und Auswahl von Führungskräften, Hospitality Interim Management und die Beratung bei der Unternehmensnachfolge bilden den Schwerpunkt seiner Arbeit.