

## 5. FAZIT

### Encore Career: ein Trend?

„Man muss an das Haus anbauen und es nicht abbrennen.“ An den Schlusssatz des vorherigen Kapitels lässt sich anknüpfen. Genau darum geht es bei einer Fortsetzungskarriere. Die Amerikaner sprechen von Encore Career, wozu eine treffende deutsche Übersetzung noch zu finden ist<sup>48</sup>. Der Begriff „Fortsetzungskarriere“ nämlich hat im Deutschen zwei Mängel. Der Begriff „career“ hat nicht den leichten Negativklang, der dem Wort Karriere anhaftet; Karriere scheint nur die oberen Führungsleute zu betreffen. Encore Career kann hingegen jede und jeder machen. Encore Career kann es in allen drei Arenen geben, in der Wirtschaft, in der Zivilgesellschaft oder auch im Staat. Und: Sie kann bezahlt, teilbezahlt und unbezahlt sein. Und damit ist sie voll gesellschaftstolerabel.

„ENCORE CAREER“  
KANN JEDE UND  
JEDER MACHEN.

Der One-Dollar-Man steht für den Typus des unabhängigen Beraters aus der Wirtschaft, der seine Freiheit nicht gegen Bezahlung aufgeben will. Die langjährige und legendäre Verlegerin der Washington Post, Katherine Graham, schreibt in ihren Memoiren<sup>59</sup>, es sei das ausdrückliche Lebensziel ihres Vaters Eugene Meyer gewesen, bis zum 40. Lebensjahr so viel Geld verdient zu haben, dass er danach als One-Dollar-Man seinem Staat dienen könnte. Und so hat er es dann einige Lebensjahre später als geplant – weil er zunächst die von ihm erworbene Washington Post in die schwarzen Zahlen führen musste – auch getan. Der One-Dollar-Freiwillige ist leider hierzulande selten in Politik und Verwaltung anzutreffen. Ich bin mir sicher, bei anspruchsvoller Anfrage gäbe es genug geeignete Interessenten.

Gleiches lässt sich aber auch beim Thema „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer vor und nach der Pensionsgrenze“ feststellen. Es fehlt an Angeboten. Im politisch-gesellschaftlichen Diskurs wird nicht selten der Wunsch für die Realität gehalten, so auch beim Thema bezahltes Arbeiten im Alter. Die Diskussion ist zwar angelaufen, aber konkretes Handeln ist noch Mangelware. Der demografische Wandel trifft die

Unternehmen dreifach: Die Belegschaft altert, der Übergang muss mit den Arbeitnehmern jenseits starrer Altersgrenzen neu gefunden werden, und die Altersversorgung, sofern sie zusätzlich zur gesetzlichen Rentenversicherung stattfindet, muss finanziert werden.

In der Wirtschaft herrscht die Überzeugung vor, Führungspositionen sollten für begabte junge Leute offen sein. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss die Frage: Wohin mit jenen, die ihre höchstmögliche Position ausgeübt haben? Dabei ist die Überzeugung weit verbreitet,

10 JAHRE AN DER  
SPITZE, DANN IST  
SCHLUSS.

dass jede Position nach maximal zehn Jahren neu besetzt werden sollte. Warum? Erstens braucht man Platz für die Aufsteiger. Zweitens herrscht zwar nicht völliger, aber doch großer Konsens darin, dass nach sechs bis zehn Jahren in gleicher Position die Gefahr der Uninspiriertheit wächst. Es ist getan, was getan werden konnte, und nun drohen Besitzstandswahrung und Wiederholung. Neue Leute setzen neue Akzente. Lieber falsche als gar keine, denn falsche lassen sich besser orten und korrigieren.

Ähnliche Erfahrungen kennen wir aus der Politik. Führungsleute treten häufig nach acht bis zehn Jahren ab. In manchen Ländern dürfen Spitzenpositionen gar nicht länger von einer Person besetzt werden, so beim amerikanischen Präsidenten, dessen Wiederwahl seit Roosevelts Tod nur jeweils einmal möglich ist.

Auch beim Militär herrschen vergleichbare Regeln mit der Konsequenz, dass Offiziere ohne Chance auf Beförderung frühzeitig ausscheiden. Und sich in ihren Fünfzigern zumeist nicht zur Ruhe setzen. In der übrigen Staatsverwaltung gilt diese Praxis nicht. Über die Folgen langjährigen Verharrens in der gleichen Verwendung ist eine Diskussion dringend angezeigt.

In der Wirtschaft gilt der Zwang zur Profitabilität, zu Effizienz und Effektivität, kurzum zum wirtschaftlichen Erfolg. Die Konsequenz ist die oben geschilderte, immer begrenztere Verweildauer in Führungspositionen. Deswegen lautet der Rat von Managern an ihre Nachfolger: *„Richtet euch auf ein eher frühzeitiges Ende der Berufslaufbahn beim derzeitigen Arbeitgeber ein. Bewahrt euch das Gesetz des Handelns und verlasst*

*das Unternehmen, wenn ihr euren Job gemacht habt und ein weiterer Aufstieg nicht in Sicht ist. Steuert mit dem Ausscheiden, unter welchen Rahmenbedingungen und Umständen dieses auch geschieht, eine klare Trennung an.“*

Viele Pensionisten haben nach dem Ausscheiden noch eine Weile den Wunsch nach Rückkehr. Wir wissen aus Gesprächen, dass mancher der Ausgeschiedenen, selbst wenn er gegen seinen Willen ging, im Stillen noch darauf hofft. „Die werden schon merken, was sie an mir hatten.“ Der Nachfolger bekommt den Laden nicht in den Griff, wird einem zugetragen – „Na bitte! Wusste ich es doch.“ Gibt es denn nicht immer wieder Fälle, in denen der Vorgänger der Nachfolger des Nachfolgers wurde?

Vergebliche Hoffnung in 999 von 1000 Fällen. Selbst wenn der Nachfolger entlassen wird, bleibt der Anruf aus. Die Chancen auf eine zweite voll- oder teilbezahlte Karriere liegen eher außerhalb des bisherigen Arbeitgebers. Da aber die Chancen für zweite Karrieren umso größer sind, je eher sie beginnen, könnte es tendenziell zu einer gespaltenen Entwicklung kommen: Spezialisten bleiben länger, wenn das Unternehmen ihnen passende Angebote vorlegt, Generalisten kürzer als bisher. Das bedeutet nicht, dass der bisherige Arbeitgeber nun, was die Zukunft des älteren Arbeitnehmers betrifft, chancenlos ist. Er muss sich nur des Themas annehmen. Und dies nicht, wenn es zu spät ist. Seine Angebote müssen kommen, bevor der Arbeitnehmer in seinen persönlichen Entscheidungsprozess eingetreten ist.

Ältere Arbeitnehmer können spätestens dann zur Belastung der Unternehmenskultur werden, wenn sie ihren weiteren Aufstieg verwehrt sehen. Anders herum: Wird mit Ihnen gesprochen, wenn sie in ihrer Midlifecrisis stecken, also etwa mit 50, dann sind sie ohne Verdacht, nachhause geschickt zu werden und können für einen Neustart motiviert werden. Wenn dann noch das Angebot über die Pensionsgrenze hinaus reicht und der Ausgangspunkt des Gesprächs bei den Wünschen des Arbeitnehmers ansetzt und alle Optionen (weitermachen, verändern, aussteigen) durchgespielt werden, dann ist die Bindungschance groß. Oder eben die Trennungschance im Guten.

**LIEBER FRÜHZEITIG  
AUSSTEIGEN UND  
DIE BEDINGUNGEN  
STEUERN!**