

Plötzlich bist du unwichtig

WirtschaftsWoche, Deutschland / Print - 10.09.2021

Wer jahrelang oberste Instanz für allerlei Entscheidungen war, dem fällt der Abschied meist schwer. Denn mit der Position gehen Status und Macht verloren. Wie verkraften diese Persönlichkeiten den Ausstieg?

Der Höhepunkt der Weihnachtszeit lag für Lea-Sophie Cramer jahrelang im April. Immer dann nämlich begann die Gründerin des Erotikversandhandels Amorelie mit dem Design des Adventskalenders. Das wichtigste Produkt des Start-ups, dem sie entsprechend viel Aufmerksamkeit widmete. Sie wählte jedes der 24 Produkte selbst aus, verhandelte die Preise, verglich Dutzende Türkistöne, bis ihr das Ergebnis gefiel. "Es sollte nicht zu kräftig sein, nicht zu unruhig, auch nicht zu zurückhaltend", erzählt sie. Ihre Mitarbeiter scherzten über diese Obsession, die sie "Fifty Shades of Turquoise" nannten. Wochen höchster Anspannung waren das, aber auch voller Leben.

Doch dann kam das Jahr 2019. Im Januar gab Cramer den Chefposten ab, wechselte in den Beirat des Unternehmens. Vom Adventskalender hörte sie lange nichts, bis schließlich eine Mail kam. Reichlich spät, wie Cramer fand. Der Vorschlag war für sie nicht mehr als ein Entwurf: "Ich dachte, wir stecken da jetzt noch vier Wochen Feinarbeit rein", sagt Cramer. Doch auf ihre Anregungen bekam sie zur Antwort: Das sei die finale Version. Kleinigkeiten könne man noch anpassen, mehr nicht. "Das hat schon wehgetan", sagt Cramer. "Das war doch mein Baby."

EINFACH MAL EIN BUCH LESEN

So fühlt er sich also an, der Abschiedsschmerz von der Macht. Den Jahr für Jahr Tausende erleben, mal im Kleinen, wenn Bademeister an die Kasse versetzt werden oder Schiedsrichter ihr letztes Spiel pfeifen. Und mal im Großen, etwa wenn Vorstandsvorsitzende von Dax-Konzernen wie Joe Kaeser bei Siemens oder Johannes Teyssen bei E.On aussteigen. Oder Ende dieses Monats, wenn die Bundestagswahl das Ende der Amtszeit von Angela Merkel als Bundeskanzlerin mit sich bringen wird, nach 16 Jahren im Amt, ein Forbes-Cover als mächtigste Frau der Welt inklusive. Und jetzt? Am Tag nach der Amtsübergabe werde sie "vielleicht versuchen, was zu lesen, dann werden mir die Augen zufallen, weil ich müde bin, dann werde ich ein bisschen schlafen, und dann schauen wir mal", so Merkel.

Schauen wir mal. So einfach stellen sich auch die meisten Manager den Moment nach der Machtübergabe vor. Und werden dann immer wieder überrascht von dem, was sie tatsächlich erwartet. "Gerade in der Top-Liga identifizieren sich die Menschen sehr stark mit ihrer Position", sagt der Hamburger Personalberater Dwight Cribb. "Die Frage nach dem 'Wer bin ich?' ist bei diesen Leuten immer sehr stark mit dem 'Was mach ich?' verknüpft." Vielen würde es wehtun, "in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden". Das belastet die psychische Gesundheit ebenso wie die körperliche. Eine Studie des RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung aus dem Jahr 2019 konnte sogar belegen, dass die Sterblichkeit von Männern und Frauen mit höheren Einkommen kurz nach dem Renteneintritt sprunghaft um zwei bis drei Prozent ansteigt, statt sich konstant weiterzuentwickeln. Die Begründung der Wissenschaftler: "Eine Verrentung aus einer guten Position ist mit dem Verlust von Prestige und sozialen Netzwerken verbunden." Doch klar ist auch: Jeder verkraftet den Abgang anders. Manche fallen in ein Loch, andere blühen geradezu auf. Wen es wie trifft, das hängt auch von der Vorbereitung ab. Umso lehrreicher ist es, die Manager nach ihren Erfahrungen zu befragen, die den großen Bruch im Leben bereits hinter sich haben. Die verraten, was sie dabei richtig gemacht haben. Und vor Fehlern warnen, die ihnen selbst unterlaufen sind.

Merkels demonstrative Gelassenheit im Angesicht des nahenden Endes hält Psychologieprofessorin und Gerontologin **Ursula Staudinger** für typisch: Die Menschen könnten sich einfach schlecht vorstellen, wie sich die Zeit nach dem Austritt tatsächlich anfühlen wird. "Viele freuen sich auf den Ruhestand, weil sie das enge Korsett dann endlich los sind", sagt Staudinger. Doch ist die Erschöpfung erst mal überwunden, beginnt der schwierige Teil: Das Umschauen nach neuen Aufgaben und dabei mitunter die Erkenntnis: So richtig gebraucht werde ich da nirgendwo. Nach solchen Aufgaben würden aber fast alle suchen, und die Exbosse tun das erwartungsgemäß nicht im Schrebergarten oder Schachclub, sondern in neuen Aufgaben in ihrem alten Kosmos.

NUR NICHT ZUR RUHE KOMMEN

Rüdiger Grube findet, er habe diesen Schritt ganz gut hinbekommen. Dabei sah es zunächst gar nicht nach einem geschmeidigen Übergang in den Ruhestand aus. Der damalige Bahn-Chef war von "einer sicheren Nummer" ausgegangen, als er an einem Wintermorgen im Jahr 2017 mit dem ICE von Hamburg zur Aufsichtsratssitzung nach Berlin fuhr. Die Zeitungen waren voll mit Artikeln über seine bevorstehende Vertragsverlängerung. Ein Tag zum Feiern. Doch dann kam alles anders, Teile des Aufsichtsrats waren nicht anwesend, die Arbeitnehmervertreter stellten sich quer, Grube sollte lediglich eine Vertragsverlängerung für zwei statt der versprochenen drei Jahre bekommen. Der schmiss hin.

"Natürlich habe ich mich geärgert", sagt der heute 70-Jährige. Er sitzt, akkurat gekleidet, im Restaurant seiner Frau, der Starköchin Cornelia Poletto, im Hamburger Stadtteil Eppendorf. Von legerem Rentnerleben keine Spur. "Ich wusste gleich, ich fahre jetzt nicht nach Mallorca und lege die Beine hoch." Diese Gewissheit half ihm, den unverhofften Machtverlust zu verkraften. Denn zu oft hatte er bei Bekannten gesehen, was passiert, wenn sich einstige Macher zurückziehen. Bei ihnen ging dann alles sehr viel langsamer. "Langsamkeit ist nicht mein Ding."

Grubes Ausweg aus diesem Dilemma: Aktionismus. Schon nach wenigen Tagen entschloss sich Grube, eine eigene Beratung für Mittelständler zu gründen. Er traf sich mit Wirtschaftsprüfern, einem Notar, und schon im Februar folgte der Eintrag ins Handelsregister. "Ich wollte gar nicht so richtig zur Ruhe kommen", sagt Grube, dem die Sorge bald abgenommen wurde. Nur vier Wochen nach seinem Ausstieg bekam er den Aufsichtsratsvorsitz bei der Hamburger Hafen und Logistik AG angeboten, den er knapp vier Monate später übernahm. Weitere Mandate etwa bei Vossloh und Bombardier folgten. Grube hat damit gefunden, wonach die meisten Top-Manager suchen. "Aufsichtsratsmandate sind extrem gefragt", sagt Headhunter Cribb. "Sie befriedigen das Bedürfnis nach Einfluss." Genau dieses Bedürfnis ist Grube nach wie vor anzumerken. Er möchte weiterhin zur ersten Liga gehören, erwähnt im Gespräch immer wieder seine Drähte zur Polit- und Wirtschaftselite: vom Bundesfinanzminister Olaf Scholz über Siemens-Chef Roland Busch bis hin zu Daimler-CEO Ola Källenius lässt er immer wieder prominente Namen fallen, um einen Eindruck tunlichst zu vermeiden: dass er abgemeldet sein könnte, zu alt, um mitzuhalten.

Diese Gewissheit, Teil eines erlesenen Kreises zu bleiben, erleichtert den Ausstieg ungemein, wie zuletzt eine Studie von Maartje Schouten, ehemalige Doktorandin an der Rotterdam School of Management, zeigte. In einem Experiment mit mehr als 100 Probanden wies sie nach, dass der Verlust ihres Status Menschen deutlich mehr trifft als der Verlust an faktischer Macht. Teilnehmer, denen vor allem ihr Prestigeverlust vor Augen geführt wurde, empfanden deutlich mehr Scham und fürchteten sich stärker vor sozialer Ausgrenzung als die Teilnehmer, die nur Macht abgeben mussten. "Manche Menschen empfinden den Verlust von Visibilität, der mit dem Verlust einer hohen Position naturgemäß einhergeht, als bedrohlich", sagt Psychologin **Ursula Staudinger**. Das gelte umso mehr, je mehr diese Aufmerksamkeit Treiber des Selbstwertes gewesen sei. "Solche Leute sollten sich dann andere Foren suchen, in denen sie das Scheinwerferlicht genießen können."

LEBEN AUS DER BALANCE

Als Lea-Sophie Cramer im August dieses Jahres an ihre alte Wirkungsstätte zurückkehrt, kann sie sich über mangelnde Aufmerksamkeit nicht beklagen: Alle Augen sind auf sie gerichtet. Einige ehemalige Mitarbeiter winken freudestrahlend aus den gläsernen Meetingräumen, andere blicken verstohlen hinter ihren Monitoren hervor, als wollten sie einen Blick auf die Gründerin ihres Arbeitgebers erhaschen. Immerhin etwa ein Drittel der Mitarbeiter kennt Cramer nicht mehr persönlich. Seit ihrem Austritt gab es nur eine Handvoll Besuche im Büro. Die Beiratssitzungen wurden wegen der Pandemie ins Netz verlagert. Auch sonst gab es keinen Grund vorbeizuschauen, die meisten Mitarbeiter saßen ohnehin im Homeoffice. "Komisch" sei es, auf einmal wieder hier zu sein, sagt Cramer. Sie blickt auf die zitrusgrüne Wand im Besprechungsraum. Diese Farbe hätte sie nicht ausgesucht, kommentiert Cramer, die von sich selbst sagt, sie habe mit dem Kapitel abgeschlossen. "Heute rede ich wesentlich weniger über Amorelie, ich habe neue Identifikationspunkte."

Das war früher anders. Cramer lebte für ihr Unternehmen, ihr Selbstwert hing zunehmend vom unternehmerischen Erfolg des Start-ups ab. Das führte zur Erschöpfung. Bis sie im Jahr 2018 eine dreiwöchige Therapie machte. "Als ich dort etwas malen sollte, zeichnete ich die Umsatzkurve von Amorelie", erzählt die 34-Jährige. Diese Abhängigkeit zeigte ihr, sie brauchte andere Aufgaben neben ihrem Job. Als therapeutischen Akt will Cramer den Ausstieg bei Amorelie dennoch nicht verstanden wissen, aber sie sagt: "Die Erkenntnisse aus dieser Zeit haben mir später beim Ausstieg sehr geholfen."

Vor allem lernte sie dabei: Diesmal wollte sie vorbereitet sein auf das, was ihr Leben bestimmen würde. Schon ein Jahr bevor sie tatsächlich abtrat, war die Entscheidung gefallen und mit den Investoren besprochen. Und Cramer nahm sich eine Coachin. Besprach dabei ihre Ängste, Fragen und Hoffnungen. Was ist, wenn ich nie wieder etwas finde, was mich so sehr erfüllt wie Amorelie? Was ist, wenn ich mit meinem Abschied andere enttäusche? Was mache ich, wenn ich in ein Loch falle? Für all diese Szenarien

erarbeitete sie Strategien. "So habe ich diese Ängste entmystifiziert und gemerkt, dass ich immer noch meine Fähigkeiten, meine Persönlichkeit und meine Erfahrung habe, die mir niemand nehmen kann."

Zudem begann Cramer, den Abschied einzuleiten, um ihm später die Härte zu nehmen. Wenn sie sich bei Geschäftspartnern vorstellte, dann nur noch als "Lea", nicht mehr als "Lea von Amorelie". Nach dem Abgang mietete sie ein kleines Büro an, um weiterhin Struktur in ihrem Alltag zu haben. "Ich brauche eine Anlaufstelle, zu der ich hinfahren kann, nachdem ich die Kinder in die Kita gebracht habe", sagt Cramer. Außerdem hatte sie das Glück, ihre Nachfolgerin selbst auszusuchen. "Die Machtübergabe fällt viel leichter, wenn man sie planen kann", betont Psychologin Staudinger. Am besten sei es, wenn ein schrittweiser Übergang stattfinde und der Aussteiger nach und nach einige Aufgaben abgeben könne. "Diese langsam erwachsenden Freiheitsgrade haben den Vorteil, dass man schon mal die eigenen Interessen ausloten und Angebote, die ankommen, sondieren kann", sagt die Expertin.

DIE VERBUNDENHEIT BLEIBT

Diese Zeit hatte Rüdiger Grube nicht. Nach der Kündigung sank sein Einfluss bei der Bahn auf null. "Natürlich guckt man da hin, was die Kollegen draus machen", sagt er. Dass er die Bahn-Manager bis heute Kollegen nennt, zeigt wie tief die Verbundenheit zu seinem ehemaligen Arbeitgeber und seinen Weggefährten noch ist. Manchmal treffe er den einen oder anderen zum Essen. Ab und an würden sie ihn fragen, was er in dieser oder jener Situation machen würde. Das höre er gerne, sagt Grube, der dennoch Wert darauf legt, nicht im Gestern zu leben. Auch als Aufsichtsrat sei es unter anderem seine "Aufgabe, Impulse zu setzen".

Das will auch Lea-Sophie Cramer wieder tun. Ihr "Lernjahr", wie sie ihre Auszeit nach dem Ausstieg bei Amorelie genannt hat, ist längst überzogen. Und je länger es dauert, desto ungeduldiger wird sie. Zwar habe sie viel für ihre persönliche Weiterentwicklung getan, sie hat Geld in andere Start-ups investiert und Zeit mit ihren Kindern verbracht. Aber: "Jetzt will ich wieder operativ tätig sein. Als Unternehmerin kann ich so viel mehr bewirken. Das fehlt mir."