

# Wissen, wann Schluss ist

Menschen, die im Scheinwerferlicht standen, tun sich schwer damit, den richtigen Moment für den **Rücktritt** zu erkennen. Regina Jankowitsch trainiert Entscheidungsträger für die „letzten 100 Tage“ und kann das erklären

Von Renate Kromp

Jahr(zehnt)elang ging es aufwärts. Die Karriere verlief nach Plan. Man ist bekannt und oft auch angesehen. Und man übersieht den Moment. Jenen nämlich, ab dem die Laufbahn erst stagniert, und es dann langsam abwärts geht. Den Zeitpunkt, ab dem die Menschen sagen: Der (seltener die) könnte auch einmal aufhören, Platz für andere machen. Bisweilen findet dieses zähe Finale vor aller Augen statt. Bei Politikern, Showstars oder Business-Shootingstars. Drei aktuelle Beispiele, stellvertretend für viele andere: Nationalratspräsident Wolfgang Sobotka, der über viele Jahre unbeugsam jene Ämter bekleidet hat, in die ihn seine Partei, die ÖVP, gebracht hat. Wohl letzte Station: das zweithöchste Amt im Staat. Sobotkas Name fiel zuletzt im Zusammenhang mit dem geheimen Mitschnitt eines Gesprächs, in dem Christian Pilnacek über das eigenartige Verständnis einer (un)abhängigen Justiz berichtet, das die ÖVP seit Langem pflegt. Auch in seiner Partei meinen viele, es wäre Zeit, dass sich der Niederösterreicher zurückzieht. Allein: Er selbst sieht das anders.

Zweites Beispiel: Thomas Gottschalk. Er hat über Jahre Maßstäbe gesetzt, wie man Hauptabendshows moderiert. Nach seinem letzten Auftritt bei „Wetten, dass ...?“ wollte allerdings kein rechtes Lob aufkommen. Im Gegenteil. Genüsslich wurde breitgetreten, dass er als „alter weißer Mann“ an der Rapperin Shirin David zerschellt war, der er erklärt hatte, sie sehe gar nicht aus wie eine Feministin. Wettermann Jörg Kachelmann nannte Gottschalks Abschiedsklage, er müsse im Fernsehen heute anders reden als zu Hause, schlicht „peinlich“. Und Gottschalk selbst? Kann es auch nach dem Abschied nicht lassen und moderiert munter weiter.

Ein drittes Beispiel aus dem Bereich Wirtschaft: René Benko. Der Aufstieg des Selfmade-Milliardärs war bemerkenswert. Ebenso bemerkenswert ist, wie er sich in seinem zusammenstürzenden Immobilienimperium (News berichtete in den letzten Wochen ausführlich) an die Macht klammert. Gegen alle Bemühungen von Teilhabern wie etwa Hans Peter Haselsteiner, der Benko auf die Zuschauerbank verräumen wollte, versucht der Milliardär aus Tirol in



„**Irgendwann muss man den Platz freigeben, sonst kippt es und endet in unfreiwilliger Peinlichkeit**“

Regina Jankowitsch berät Führungskräfte in Politik und Wirtschaft

seinen verzweigten Geschäften weiterhin die Fäden in der Hand zu behalten. Mittlerweile musste Konkurs angemeldet werden. Der Milliardär gibt es billiger und muss wohl künftig auf einige Statussymbole – von der Jacht bis zu erlesenen Kunstwerken – verzichten.

## Sag zum Abschied endlich Servus

Warum ist es so schwierig, sich rechtzeitig und würdevoll zu verabschieden? Regina Jankowitsch berät Führungskräfte in Wirtschaft und Politik. Bei ihr kann man unter anderem lernen, wie man „Die letzten 100 Tage“ einer Karriere meistert. Sie sieht unterschiedliche Motive für den verpassten Abschied: Im Fall Sobotkas weist sie auf die „mangelnde Fehlerkultur in unseren Breitengraden, wo man perverserweise sagt, wer zurücktritt, gibt zu, etwas falsch gemacht zu haben. Als ob es nicht sein dürfte, dass man einen Fehler oder Irrtum begangen hat. Das ist absurd, grotesk, bizarr!“ Jankowitsch fordert einen anderen Umgang mit Fehlern: „Im Sinne von: Ja, es kann vorkommen, dass man sich irrt. Entscheidend ist, dass man Verantwortung übernimmt, und es wieder gutmacht. Im politischen Geschäft heißt das: Nicht am Amt zu kleben und sich selbst und seine Partei über das Amt zu stellen.“

Im Fall Gottschalks ortet die Expertin Eitelkeit als Grund dafür, nicht loslassen zu können. „Man kann von dem Mann immer noch wahn-sinnig viel lernen. Aber warum gibt der Sender nicht Jüngeren eine Chance, wie man es eben vor vielen Jahren bei Gottschalk gemacht hat?“ Sie beobachtet dieses Nicht-Loslassen können, auch in anderen Bereichen. „Wo ist der Unterschied zwischen ihm und dem 77-jährigen Primararzt, dem 80-jährigen Notar oder dem 75-jährigen Rechtsanwalt, der immer noch weitermacht, weil es macht ja so viel Spaß und man fühlt sich wichtig? Irgendwann muss man den Platz freigeben, sonst kippt es und endet in unfreiwilliger Peinlichkeit.“

Der Fall Benkos wiederum sei typisch für ein Gründersyndrom, das viele Familienunternehmen belaste. „Wir wissen, dass familiengeführte Unternehmen im Schnitt schlechter geführt werden als managergeführte Betriebe, weil da mehr



**WANKENDE RIESEN.** So unterschiedlich die Metiers und ihre Karrieren auch sind, im Moment haben Wolfgang Sobotka, Thomas Gottschalk und René Benko etwas gemeinsam: Ihnen fällt der – von Beobachtern stark empfohlene – Abschied schwer

Emotion im Spiel ist. Jemand, der die Sache distanzierter betrachten kann, tut sich bei substanziellen Entscheidungen leichter. Wenn man wie Benko ein riesiges Unternehmen aus dem Boden gestampft hat, ist es viel schwieriger, sich das Scheitern einzugestehen. Sein Rücktritt hätte auch die größte Tragweite, weil so viel Geld im Spiel ist.“

## Erkennen, wer wankt

Es gebe untrügliche Zeichen, wann eine Karriere besser beendet werden sollte, sagt die Expertin. „Wenn sich Leute nur mehr mit Ja-Sagern oder Ja-Sagerinnen umgeben und nicht mehr daran interessiert sind, sich konstruktiv-kritisches Feedback anzuhören, ist das immer ein fatales Signal. Wenn immer öfter nötige Reformen beiseitegeschoben werden, mit Argumenten wie ‚Das geht nicht‘, ‚Das brauche ich nicht‘ oder ‚Das will ich einfach nicht‘, dann sollten die Alarmglocken schrillen. Das ist ein Signal dafür, dass sich die Herrschaften in eine Blase begeben und nicht mehr herausfinden.“

Neben diesem Blick von außen gibt es aber auch Alarmzeichen, die der Person an der Spitze zu denken geben sollten. Jankowitsch: „Wenn ich mir meinen Kalender anschau und merke, da gibt es überhaupt keinen Termin mehr für mich und das Nachdenken darüber, was ich da eigentlich mache, sondern nur noch Termine, die Neugeschäft, Wachstum, Projektmanagement betreffen, dann ist das ein Signal dafür, dass ich mich verlieren könnte.“

## Warum das Ende schwerfällt

Der Abschied von Macht und Einfluss ist schwer. Warum das so ist? Jankowitsch, die ein Buch zum Thema „Tretet zurück! Das Ende der Aussitzer und Sesselkleber“ verfasst hat, berichtet von einem Gespräch mit dem früheren Finanzminister Ferdinand Lacina, der 1995 zurücktrat, weil es Widerstand und persönliche Kritik der Gewerkschaft an seinen Budgetsanierungsplänen gab. „Was Menschen am Ende einer solchen Karriere bewegt, ist oft das Problem, keinen ‚Plan B‘ zu haben. ‚Was mache ich dann mit meiner Zeit?‘ Sie haben Angst vor Einsamkeit, vor einem Sturz in die Bedeutungslosigkeit. Man ist plötzlich mit sich alleine, nicht mehr umgeben von Menschen, die einem nur zujohlen. Davor fürchten sich viele.“ Diese Sorge sei ja auch nachvollziehbar, sagt die Kommunikationstrainerin. „Wir leben in einer sich immer schneller verändernden Welt und sind es dennoch immer weniger gewohnt, Veränderungen auch in unsere Leben hereinzulassen.“ Ein Grund mehr, den Kalender zu entrümpeln und Zeit für sich selbst einzuplanen. „Denn das Leben schlägt irgendwann zu und, wenn man sich immer nur krampfhaft an seiner Karriere festgeklammert hat, ist man dafür nicht gewappnet – das wird zum eigenen Schaden.“