

Mehr als eine Gewissensfrage Bleiben oder Gehen?



Maren Lehky,

Soziologin, war 17 Jahre Personalmanagerin in mehreren Unternehmen, u.a. in der Geschäftsleitung eines internationalen Industrieunternehmens mit 4 000 Mitarbeitern. Seit 2002 ist sie Inhaberin der Unternehmensberatung Lehky Consulting e.K. mit Themenschwerpunkt Personalmanagement in Hamburg. Sie ist Autorin zahlreicher Fachbücher.

Zurzeit befinden sich Unternehmen, die in der Krise oder in Restrukturierungsprozessen stecken, in bester Gesellschaft. In diesem Zusammenhang wird viel über das Management der anstehenden Veränderungen und über die Führung von Mitarbeitern in Krisenzeiten diskutiert. Dabei bleibt eine Gruppe Betroffener unbeleuchtet im Schatten: die Führungskräfte, die erforderliche Maßnahmen umsetzen und das Unternehmen voranbringen sollen. Eine Frage, mit der sich diese Zielgruppe auseinander zu setzen hat, ist schlicht mit den Worten „Bleiben oder Gehen?“ umrissen. Schließlich gibt es wohl kaum einen Betroffenen, der sich diese Frage nicht wenigstens ganz kurz, still und heimlich stellt, wenn er mit den schlechten Nachrichten aus der Geschäftsführung konfrontiert wird. Ich stelle diese Frage hier einmal ganz offen und beleuchte sie von verschiedenen Seiten.

1 Die Krise wird spürbar

Führungskräfte haben immer einen Informationsvorsprung, das heißt, auch die negativen Nachrichten erfahren sie zuerst. Und meistens so direkt und unmittelbar mit der Einsicht in entsprechende Zahlen und Fakten, dass sie erkennen, wenn es ernst wird – und wie ernst es wird. Ist ein Unternehmen in eine nicht nur vorübergehende Absatzschwäche oder Phase mehrjähriger Gewinneinbußen bzw. Verluste geraten und ein Ende nicht in Sicht, werden Maßnahmen erforderlich, die meistens mit dem Wort Restrukturierung noch sehr vorsichtig beschrieben sind. Costcutting, Ablaufveränderungen, Outsourcing sind die Antworten, und meistens endet eine solche Restrukturierung nicht ohne Personalabbau. Die Herausforderungen, die jetzt auf Führungskräfte warten, sind vielfältig: Verunsicherte Mitarbeiter, kämpferische Betriebsräte, angespannte Zeiten, Überstunden, enormer Druck von oben und unten gleichermaßen, die angstvolle Unruhe im Team. Das Krisenthema macht aber auch vor dem eigenen Leben nicht halt, denn die Familie zu Hause wird ebenso sorgenvolle Fragen stellen, sobald die Informationen oder Presseveröffentlichungen sie erreichen.

Mit anderen Worten: Eine Krise erfolgreich zu managen, ist eine der schwierigsten Führungsaufgaben, mit der Personalleiter konfrontiert werden, und Mitarbeiter zu entlassen sicherlich die schwierigste. Und so stellt sich die Frage „Bleiben oder Gehen?“ unter verschiedenen Gesichtspunkten und ist im Grunde eine natürliche Reflexreaktion.

2 Trifft der Personalabbau meine Position?

Diese Frage ist sicherlich die dringlichste und die Beantwortung hängt u.a. davon ab, welches Ziel das Unternehmen mit dem Restrukturierungsprozess verfolgt und wie es dorthin gelangen will. Fragen Sie nach und recherchieren Sie hinter den internen Kulissen, ob ein Reduzieren der Hierarchiestufen geplant ist. Sollen ganze Führungsebenen herausgelöst werden, um die Organisation schlanker und schneller zu machen? Dann sind meistens die mittleren Ebenen stärker betroffen, denn die Geschäftsleitung traut sich eher zu, auf den Mittelbau zu verzichten als auf die direkte Ebene unter sich. Denn dort weiß sie, mit wem sie es zu tun hat und wem sie trauen kann. Die erste Ebene von unten zu entlassen, birgt ebenfalls Risiken, denn diese hat den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern. Das heißt, würde man dort entlassen, wäre die Verunsicherung der Mitarbeiter erheblich größer. Unabhängig von allen Spekulationen, die sich anstellen lassen: Suchen Sie die Wahrheit im Unternehmen und führen Sie ein offenes Gespräch mit dem zuständigen Geschäftsleitungsmitglied oder fragen Sie gegebenenfalls den Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat. Dieser wird sicher über entsprechendes Wissen verfügen, in das er kollegialen Einblick gewährt, oder einen Weg aufzeigen, wie die notwendigen Informationen zu beschaffen sind.

Fragen Sie sich über das bisher Gesagte hinaus, ob Sie über ein spezielles Fachwissen verfügen, das die Unternehmensleitung lieber im Haus behält, als es dem Markt und – bei nicht vorhandenem Wettbewerbsverbot – der Konkurrenz zur Verfügung zu stellen. Lässt sich diese Frage mit Ja beantworten, werden Sie sicherlich nicht unmittelbar betroffen sein. Sind Sie aus Sicht des Topmanagements ein anerkannter Multiplikator im Kreis der Kollegen im Führungsteam, hört man auf Sie, können Sie andere mitreißen und überzeugen? Sind Sie bekannt dafür, mit gutem Beispiel in der Umsetzung von Maßnahmen voranzugehen? Haben Sie bisher immer gute Verhandlungsergebnisse mit dem Betriebsrat erzielt und Ihre Mitarbeiter von kritischen Maßnahmen überzeugen können, steht das Team hinter Ihnen? Wenn auch dies alles der Fall ist, wird eine Geschäftsführung nur ungern auf jemanden wie Sie verzichten. Arbeiten Sie in einem besonders kunden nahen Bereich, direkt am Produkt oder in der Wertschöpfungskette, und gibt es immer wieder Ansätze zur Verbesserung der Abläufe von Ihnen und Ihrem Team? Auch dann dürften Sie in angespannten Zeiten eher zum begehrten Teil der Führungsebene gehören, auf den man zählt.

3 Welche Alternativen gibt es am Markt?

Ob Sie überhaupt die Wahl haben, das Unternehmen im Moment von sich aus zu verlassen, entscheiden verschiedene Faktoren, wie Alter, Unternehmenszugehörigkeit und aktuelle Marktchancen:

1. Ab Ende Vierzig wird es dauern, bis Sie etwas anderes und Passendes finden. Führungskräfte zwischen Mitte und Ende Dreißig sind auf dem Arbeitsmarkt aktiv suchend, sie sind manchmal besser ausgebildet und internationaler geprägt und mitunter sogar kostengünstiger als die älteren, erfahreneren. Auch wenn namhafte Personalberater in Zeitungsinterviews immer wieder behaupten, es sei überhaupt kein Problem, einen Manager auch mit Anfang fünfzig zu vermitteln, dann ist das nicht ganz die Wahrheit oder nicht die ganze Wahrheit. Die Projektdauer bei Outplace-

mentberatern, die sich gezielt mit der Jobsuche für ältere Kandidaten beschäftigen, zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Alter und Vermittlungsgeschwindigkeit. Um einen um die 50-Jährigen in eine angemessene Position zu vermitteln, dauert es heute gut ein Jahr. Die Zeitspanne hat sich in den vergangenen zwei Jahren verlängert – die Zeichen der Zeit. Es ist allen Beteiligten bewusst, dass ein Fünfzigjähriger noch fünfzehn Jahre aktiver Beschäftigungszeit vor sich hat, eine Menge Reife, Erfahrung, Souveränität und Branchenkenntnisse mitbringt – und dennoch, der Markt und die Personalentscheider reagieren anders.

2. Neben dem Alter spielt die Betriebszugehörigkeit eine Rolle: Sind Sie erst kurz im Unternehmen (weniger als zwei Jahre), ist es empfehlenswert, noch zu bleiben, um sich den vielleicht bis hierher so runden Lebenslauf nicht zu verderben. Zu kurze Zugehörigkeiten als Führungskraft ziehen unweigerlich Fragen nach sich und werden eher kritisch ausgelegt. Man könnte in den nächsten Gesprächen unterstellen, das Unternehmen hätte Ihnen nahe gelegt zu gehen und/oder Sie hätten sich angesichts der anstehenden Schwierigkeiten überfordert gefühlt.

3. Berufs- und fachbezogene Marktchancen sind der dritte Faktor, der bedacht werden will. Suchen andere Unternehmen gerade Ihr Know-how? Recherchieren Sie den Markt genau, bevor Sie einen in der momentanen wirtschaftlichen Situation so riskanten Schritt des Wechsels gehen.

Letztlich sind dies alles Fragen, die man sich vor jedem aktiven Stellenwechsel stellen sollte und stellt. Sie bekommen nur vor dem Hintergrund einer Krise – die nicht nur das eigene Unternehmen betrifft – einen anderen Stellenwert. Heute zu wechseln, ist riskanter als noch vor wenigen Jahren. Wer kann heute im Bewerbungsverfahren noch ehrlich darüber Auskunft geben, ob Ihre Funktion in einem Jahr noch vorhanden sein wird, ob das Unternehmen, zu dem Sie wechseln möchten, ein Fusions- oder Übernahmekandidat ist, ob es gerade Ihre zukünftige Führungsebene ausdünnen wird? Selbstverständlich kann es auch sehr gut laufen und die angestrebte Funktion zählt zu den Kernkompetenzen beim künftigen Arbeitgeber. Nur haben wir inzwischen alle das Bewusstsein für die Möglichkeit des Scheiterns geschärft und tun insofern gut daran, die Recherche um einiges gründlicher als bisher zu betreiben und sich bewusster auf das Risiko einzulassen, dass ein Wechsel auch schief gehen kann.

Ist dies Ihre erste Führungsposition und üben Sie diese gerade erst ein gutes halbes Jahr aus? Dann stehen die Chancen für einen Wechsel eher schlecht und es empfiehlt sich das Bleiben, um zu belegen, dass Sie der Aufgabe gewachsen sind. Nutzen Sie die Zeit, um Erfahrungen zu sammeln, eigene Spuren zu hinterlassen, das Führen in der Krise zu lernen – diese Fähigkeiten werden im weiteren Verlauf Ihrer Karriere unbedingt benötigt. Aus welchen Gründen Sie auch immer zu dem Schluss kommen, bleiben zu „müssen“, versuchen Sie, das Positive zu erkennen und bringen Sie sich aktiv in das Geschehen ein. Es gibt immer die Wahl zwischen den Alternativen „Love it, change it or leave it“. Entfällt die letzte, legen Sie die Energie in eine der beiden anderen.

4 Lieber aktiv handeln als passiv zum „Opfer“ werden?

Diese psychologische Frage steht hinter so manch anderer Sachfrage. Ohnmacht ist ein Gefühl, das die wenigsten Menschen ertragen können, und dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte. Gerade diejenigen, die sonst das Heft des Handelns in der Hand haben, lassen nicht gern etwas passiv über sich ergehen. Wichtig ist an dieser Frage, dass der Drang zur Aktivität nicht in unüberlegte Hektik umschlägt und so vielleicht ein Schritt gegangen wird, der nach gründlicher Analyse nicht in dieser Form oder zu diesem Zeitpunkt notwendig gewesen wäre. Überlegen Sie also gründlich, recherchieren Sie, schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit der Gefährdung Ihrer Position ein und planen dann den nächsten Schritt. Und prüfen Sie gründlich, ob für Sie persönlich der Zeitpunkt für das „Projekt Bewerbung“ richtig ist. Sind Sie innerlich bereit, sich darauf einzulas-

sen? Haben Sie die Möglichkeit, Termine mit Headhuntern und Unternehmen frei im Kalender einzurichten, bei dem Druck, der im Unternehmen ansteht? Haben Sie Zeit und Muße für die Recherche im Internet, für das Erstellen der Unterlagen, für Anreisen zu Vorstellungsgesprächen etc.?

5 Schadet Bleiben dem Lebenslauf?

Gerade, wenn das Unternehmen, in dem Sie heute tätig sind, in der Öffentlichkeit als „krisengeschüttelt“ bekannt ist, prägt sich der Name branchenübergreifend ein. Somit wird ein Leser Ihrer Unterlagen eines Tages darauf Bezug nehmen und fragen: „Und Sie waren dabei, als die Maier GmbH kurz an der Insolvenz vorbei schlitterte, ach, das muss ja furchtbar gewesen sein ...“. Als ein auch nach Ende der Beschäftigung loyaler Mitarbeiter, werden Sie auch diesem Thema etwas Positives abgewinnen können und von den Herausforderungen sowie Ihren Lösungsansätzen und Erfolgen berichten. Es färbt ganz sicher nicht auf die Führungskräfte eines Unternehmens in negativer Weise ab, in der Krise dabei gewesen zu sein, wenn die Leistung und die Erfolge belegbar sind. Und wenn am Ende alle Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verlieren und es das Unternehmen nicht mehr gibt, gilt es zumindest nicht, die eigene Entlassung als Einzelfall zu begründen, sondern Sie sind zu 100% Opfer.

Ein Unternehmen zu verlassen, weil man befürchtet, dass etwas vom negativen Image auf einen abfärbt, erscheint daher eher übertrieben.

6 Lässt sich in der Krise Karriere machen?

Ganz sicher ist diese Frage für einige Führungskräfte mit eindeutigem Ja zu beantworten. Was passiert hinter verschlossenen Türen in Geschäftsleitungssitzungen, wenn es um die Entscheidung der Maßnahmen geht? Was denken Sie, welche Frage eine der ersten ist, die sich dem Topmanagement stellt? „Mit wem machen wir es? Wen haben wir, auf den wir jetzt zählen können, wer unterstützt uns, wer hat die Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz in Kollegium und Belegschaft, um den Weg mit uns gemeinsam zu gehen? Wem kann man trauen, wen kann man in das Inner-Team holen und an den weiteren Entscheidungen teilhaben lassen?“. In jedem Veränderungsprozess ist das Topmanagement auf gute und vor allem loyale Führungskräfte angewiesen, kein noch so qualifiziertes Topmanagement kann ohne die Führungsebenen darunter die Mitarbeiter bewegen, ein Unternehmen zu verändern. Und so schaut man sich zu Beginn des Prozesses um. Sind Sie persönlich jemand, auf den man zählen kann, dann wird es Ihnen gut gehen, auch in der Krise. Man wird Sie aktiv mit einbeziehen, Ihren Rat schätzen, Ihnen vertrauen, Sie so vergüten, dass Sie nicht das Unternehmen verlassen. Und wenn die Krise überstanden ist, wird aller Wahrscheinlichkeit eine Beförderung anstehen. Haben Sie im Sinne des Unternehmens gehandelt, zum Erfolg beigetragen und sich als vertrauenswürdig erwiesen, dann wird bei der nächsten Besetzung einer interessanten Position Ihr Name fallen und man wird sich erinnern: „Der Maier, der hat uns doch bei den Sozialplanverhandlungen so vorangebracht – guter Mann.“

7 Bringt das Bleiben finanziellen Nutzen?

Diese Frage geht über die Karrierefrage hinaus. Der Hintergrund ist der Aspekt eines materiellen, gehaltlichen Nutzens, der sich vielleicht aus der Krise ziehen lässt, in der das Unternehmen steckt. Zum Beispiel mit dem Anliegen, die Geschäftsleitung um eine ordentliche Anhebung des Gehalts oder den lange fälligen Dienstwagen zu bitten, wenn sie denn gerade auf Sie angewiesen ist. Es gibt Führungskräfte, die diesen Zustand gern für sich ausnutzen möchten und eine offene Rechnung präsentieren. Ich persönlich halte Vorsicht bei solchen Aktionen, die sehr leicht als Erpressung missver-

standen werden können, für angebracht. Selbst wenn das Management aus der Not heraus nachgibt, es bleibt ein ganz bitterer Beigeschmack, der sich rächen wird. Sobald das Unternehmen aus dem Gröbsten raus ist und sich Ihr Know-how anderweitig aufgebaut hat, wird man sich von Ihnen trennen. Organisationen leben u.a. von der Loyalität ihrer Mitglieder und von deren Wertschätzung und gegenseitiger Achtung. Verletzt jemand diese Grundregel, wird die Organisation sich eines Tages dagegen wehren und den „Störenfried“ entfernen. Es gibt auch diejenigen Vertreter der Geschäftsleitung, die sehr konsequent sauber bleiben wollen und sich um keinen Preis unter Druck setzen lassen möchten. Diese werden sogar mit hoher Wahrscheinlichkeit gleich reagieren, mindestens Nein sagen, schlimmerenfalls die Vertrauensfrage stellen oder Sie auf ein Abstellgleis manövrieren. Zur Not wird das Unternehmen auf Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten verzichten – selbst wenn es vorübergehend Schaden nehmen könnte. Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang stets: Niemand ist unersetzlich, und in Krisenzeiten steigen die Empfindlichkeiten auf allen Seiten.

8 Will ich mir das antun?

Diese letzte Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn es geht um Werte und Moral: Wenn Sie es sich leisten können, nur nach Lust zu entscheiden oder jederzeit eine Alternative haben, dann bleibt nur noch so etwas wie das Gewissen, das einen Strich durch die Idee des schnellen Verschwindens machen könnte. Das sind Fragen, die in die Richtung zielen, ob man als Chef seine Mitarbeiter in der jetzigen Situation allein lassen sollte. Ob man dem Unternehmen vielleicht indirekt etwas schuldet und es jetzt zurückzahlen könnte, weil zum Beispiel bisher sehr interessante Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten geboten und realisiert wurden. Vielleicht setzt die Geschäftsleitung gerade auf Sie und hofft auf Loyalität in der Krise – in guten wie in schlechten Zeiten? Vielleicht verfügen gerade Sie über die richtigen Ideen, die die Krise verkürzen könnten, sollten Sie diese dann nicht äußern und gemeinsam mit Kollegen in die Tat umsetzen? Die Beantwortung einer solchen Frage ist auch eine Typ- beziehungsweise Charakterfrage. Lieben Sie schwierige Herausforderungen, werden Sie bleiben. Gehen Sie lieber einen leichten, sonnigen Weg, werden Sie gehen. Mir ist bewusst, dass sich diese Fragen auch vollkommen ignorieren lassen, getreu dem Motto: Leistung gegen Bezahlung – ich habe mich engagiert, also schulde ich meinem Unternehmen auch nichts. Wenn das alles ist, was Sie bisher mit Ihrem Unternehmen verbunden hat, wird Ihnen die Entscheidung leicht fallen, sich anderweitig umzuschauen und das Meistern der Krise anderen zu überlassen. Wenn dies bisher Ihre Erfahrung mit der Zugehörigkeit zu Unternehmen ist, wünsche ich Ihnen für die Zukunft ein Unternehmen, das Ihnen neben dem reinen Sachvertrag „Geld gegen Leistung“ richtig ans Herz geht. Eines, mit dem Sie sich auch emotional identifizieren können, und das zu verlassen Ihnen schwer fallen würde – denn meistens ist die Arbeit in einem solchen Unternehmen wesentlich gehaltvoller und befriedigender für den Menschen im Manager.

9 Fazit

Diese sieben Fragen haben gezeigt, dass die kleine, reflexartig auftauchende Frage „Bleiben oder Gehen“ ihre absolute Berechtigung hat. Und es hat gezeigt, dass die Beantwortung sehr komplex und individuell unterschiedlich ist. Letztlich muss jeder für sich ganz allein die Entscheidung darüber treffen, entweder gemeinsam mit Geschäftsleitung und Mitarbeitern zu kämpfen und zu leiden oder lieber das Risiko des Wechsels in Kauf zu nehmen. Interessant ist als zusammenfassende Aussage, dass Ihre Mitarbeiter sich mit genau den selben Fragen auseinander setzen werden. So können Sie gut an sich selbst beobachten, was es braucht, um einen Leistungsträger zum Bleiben zu motivieren!

Behalten Sie den Überblick: e-Synergy Ihr Tool für Ihr effizientes Personalmanagement



e-Synergy ermöglicht es Ihnen, alle Informationen rund um Ihre Mitarbeiter online zu verwalten - unkompliziert und schnell. Entlasten Sie Ihre Personalabteilung, sparen Sie Zeit und Geld.

Spezielle Tools zur Beurteilung Ihrer Mitarbeiter und deren Fähigkeiten unterstützen zusätzlich die Personalarbeit:

- Definieren Sie Anforderungsprofile für neue Stellen selbst.
- Vergleichen Sie diese mit den Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten.
- Behalten Sie den Überblick durch aktuelle Einsicht in Organisationsaufbau und innerbetriebliche Kommunikationsstrukturen.

Verwalten Sie Ihre Bewerber mit e-Synergy und verkürzen Sie die damit verbundenen Arbeitsabläufe:

- Erfassen Sie neue Bewerbungen selbst.
- Stellen Sie ein Bewerber-Online-Tool zur Verfügung. Dadurch wird für die jeweilige Person eine elektronische Akte angelegt, welche automatisch zur internen Bearbeitung weitergegeben wird.

Profitieren Sie mit e-Synergy vom Internet:

- Beziehen Sie jede benötigte Ressource in Ihr Informationssystem und in Ihre Geschäftsabläufe ein.
- Verfügen Sie über jede Funktionalität, immer und überall mittels einer sicheren Internetverbindung.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit von jedem beliebigen Internetrechner aus zu arbeiten - außerhalb und innerhalb des Büros.

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie ein Höchstmaß an Pünktlichkeit, Flexibilität und Fachwissen erwarten!

Infos unter www.exactsoftware.de, Telefon: 01801 / 360 420 oder
eMail: vertrieb@exactsoftware.de