



Buch Neuorientierung für Führungskräfte

Berater in eigener Sache

Michael Lorenz und Uta Rohrschneider
Orell Füssli, 2009
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Durch Firmenschließungen, Fusionen und Übernahmen verlieren vermehrt auch Führungskräfte ihren Job – mitunter sogar ziemlich unerwartet. Plötzlich müssen sie sich einer Tätigkeit widmen, mit der sie bis vor Kurzem nicht gerechnet hätten: der Jobsuche. Die Autoren Michael Lorenz und Uta Rohrschneider erläutern zu Beginn ihres Buches rechtliche und theoretische Grundlagen, die in den weiteren Kapiteln mit konkreten Handlungsvorschlägen angereichert werden: von der Krisenfrüherkennung über Abfindungsverhandlungen bis hin zur Stellensuche. Zahlreiche psychologische Tipps – etwa zur Eindämmung von Konflikten oder zur Anwendung von Mentaltraining – ergänzen die Ausführungen. Manche Hinweise, beispielsweise zur Entspannung, zur gesunden Ernährung oder zum Zeitmanagement, fallen eher unter die Sparte „allgemeine Lebenshilfe“ und könnten genauso gut in anderen Zusammenhängen aufgeführt werden – weshalb man sie hier auch nicht zum ersten Mal antrifft. *BooksInShort* empfiehlt diesen leicht lesbaren Ratgeber allen Führungskräften, in deren Unternehmen oder Sparten es kriselt – seien Sie gewappnet!

Take-aways

- Auch Führungskräfte sind vor einer Kündigung nicht mehr sicher.
- Achten Sie auf frühzeitige Signale, die auf Veränderungen in Ihrem Unternehmen hindeuten.
- Fühlen Sie sich nicht als Opfer, sondern gehen Sie mit Veränderungen konstruktiv um.
- Lassen Sie sich bei Abfindungsverhandlungen nicht unter Druck setzen und akzeptieren Sie keine schnellen Lösungen.
- Unterscheiden Sie zwischen der Sache, der Person und der Rolle Ihres Verhandlungspartners.
- Beanspruchen Sie einen Fachanwalt, Coach oder Mediator als professionelle Hilfe.
- Betreiben Sie Selbstmarketing: Machen Sie Ihre besonderen Fähigkeiten bekannt, nutzen Sie Netzwerke und Messen und denken Sie an frühere Kontakte.
- Wenn Sie wollen, dass ein Headhunter für Sie persönlich aktiv eine Stelle sucht, müssen Sie ihn bezahlen.
- Nutzen Sie die Outplacement-Beratung, wenn sie Ihnen angeboten wird.
- Analysieren Sie Ihre Arbeitsmarktfähigkeit und bügeln Sie Schwachstellen durch Weiterbildung aus.

Zusammenfassung

Gefährliche Umstrukturierungen

Achten Sie auf Signale, die auf Umstrukturierungen in Ihrem Unternehmen hindeuten, und reagieren Sie so frühzeitig wie möglich darauf. Prüfen Sie, ob von den möglichen Veränderungen auch Ihre Abteilung betroffen sein könnte. Im Vorteil sind Sie, wenn Sie aufgrund Ihres Wissens und Ihrer Fähigkeiten vielseitig einsetzbar sind. Überlegen Sie, ob Sie nach dem Gesetz unter Schutz stehen, beispielsweise als Schwerbehinderter, Elternteil, Mitglied eines betriebsverfassungsrechtlichen

Organs oder auch als spezieller Know-how-Träger. Vorsicht: Unter kündigungsrechtlichen Gesichtspunkten kann sich eine Beförderung als Fallstrick entpuppen. Denn als Geschäftsführer oder als Vorstand einer Aktiengesellschaft verlieren Sie zahlreiche Arbeitnehmerrechte. Seien Sie ebenfalls wachsam, wenn Ihnen plötzlich ein Headhunter eine neue Position anbietet – Ihr eigenes Unternehmen könnte dahinterstecken, weil es Sie loswerden will. Wenn Sie neu in ein Unternehmen eintreten, vereinbaren Sie möglichst verlängerte Kündigungsfristen, da Sie sonst während der Probezeit binnen vier Wochen entlassen werden können.

Machen Sie das Beste aus Ihrer Situation

Eine berufliche Veränderung beeinflusst nicht nur Ihre finanzielle, sondern auch Ihre familiäre und persönliche Situation. Listen Sie Ihre finanziellen Verpflichtungen und Ihre Ressourcen auf, damit Sie sich über Ihre finanziellen Verhältnisse klar werden. Besprechen Sie Ihre neue Situation so früh wie möglich mit Ihrer Familie. Wahrscheinlich ändert sich die Rollen- und Aufgabenverteilung, weil Sie häufiger zu Hause sind. Auch wenn es schwerfällt: Schlüpfen Sie nicht in die Opferrolle, das bringt Sie keinen Meter weiter. Sehen Sie die Veränderung als Chance zu einem konstruktiven Neubeginn. Setzen Sie sich lohnende Ziele und füllen Sie Ihre weniger arbeitsintensive Zeit mit Angelegenheiten, zu denen Sie vorher nicht gekommen sind.

Verhandlungstipps

Bei Verhandlungen müssen Sie die wirtschaftlichen und juristischen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Analysieren Sie sowohl die Situation des Unternehmens – um die Strategien und Verhandlungsziele Ihres Arbeitgebers abschätzen zu können –, als auch Ihre eigene Lage: Wie stehen aufgrund Ihres Alters und Ihrer Fähigkeiten die Chancen auf dem Arbeitsmarkt? Sind Sie mobil oder wegen Ihrer Familienverhältnisse ortsgebunden? Bestimmen Sie mithilfe dieser Grundlagen Ihre Ziele und Forderungen. Definieren Sie Maximalziele und Mindestanforderungen und ordnen Sie diese nach Priorität. Entwickeln Sie auch alternative Lösungsmöglichkeiten. Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen. Bestehen Sie bei Lösungsvorschlägen auf Bedenkzeit, sodass Sie sie auch mit Beratern oder Ihrem Anwalt besprechen können. Verdeutlichen Sie Ihre Ziele gegenüber Ihren professionellen Beratern, damit diese sich nicht nur auf die Höhe der Abfindungszahlung fokussieren – denn danach richtet sich das Honorar des Anwalts, wenn Sie nicht ein Zeit- oder Pauschalhonorar ausgemacht haben.

„Berufliche Veränderungen sind heute Alltag.“

Prinzipiell gibt es bei Verhandlungen zwei Herangehensweisen: Sie streben eine einvernehmliche Lösung an oder Sie suchen die Konfrontation, um Ihre eigenen Interessen möglichst umfassend durchzusetzen. Gerade wenn Sie härter verhandeln, ist es sinnvoll, Sachprobleme, Rollen und Personen zu unterscheiden. Es kann sein, dass Ihr Verhandlungspartner nicht unbedingt seine eigenen Position, sondern die des Unternehmens vertritt. Seien Sie sich auch bewusst, dass er Ihnen womöglich in einer anderen Rolle gegenübertritt als zu der Zeit, als Sie noch Kollegen waren. Sehen Sie nicht nur die vermeintlich starren Positionen des Verhandlungspartners, sondern auch die dahinterstehenden Interessen; vielleicht kommen Sie auf dieser Ebene zu einer Übereinkunft. Betonen Sie Gemeinsamkeiten in den Interessen und helfen Sie Ihrem Verhandlungspartner, aus seiner Sicht gute Argumente für Ihre Ziele zu finden.

„Gerade Führungskräfte gelangen in ihrer Laufbahn in Phasen, wo Konstellationen nicht beeinflussbar sind und die Situation ohne Chancen auf Besserung ist.“

Fahren sich die Verhandlungen fest, ist der Weg zu einem Fachanwalt oft unvermeidlich. Eine Chance, diesen zu umgehen, besteht noch darin, zunächst in Nebenpunkten eine Einigung zu erzielen, um über diesen Umweg zum Hauptthema zurückzukehren. Artet die Verhandlung in einen Konflikt aus, muss dieser zuerst bereinigt werden, damit die sachliche Argumentation nicht von emotionalen Reaktionen überlagert wird. Rekonstruieren Sie, an welcher Stelle sich der Konflikt entfacht hat. Auch ein externer Moderator oder Mediator kann helfen, Eskalationen zu vermeiden. Dokumentieren Sie alle Ergebnisse, zu denen Sie gelangt sind, schriftlich.

Betreiben Sie Selbstmarketing

Wenn es darum geht, eine neue Stelle zu finden, müssen Sie Ihre Fähigkeiten bekannt machen. Analysieren Sie, welche Ihrer Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale auf dem Arbeitsmarkt besonders gefragt sind und wodurch Sie sich am meisten von Mitbewerbern abheben. Greifen Sie beim Selbstmarketing auf Ihr Netzwerk zurück. Nehmen Sie nicht nur Kontakt zu Ihren ehemaligen Mitarbeitern und Vorgesetzten auf, sondern auch zu früheren Kunden und Partnern. Suchen Sie aktiv das Gespräch auf Messen und Veranstaltungen, bei Vorträgen und Workshops und tauschen Sie Visitenkarten aus. Bringen Sie sich bei interessanten Kontakten etwa 14 Tage später nochmals in Erinnerung. Über Netzwerke finden Sie neben personellen Kontakten auch wertvolle Informationen über Branchen und Unternehmen. Denken Sie über Ihr eigenes Netzwerk hinaus auch an das Ihrer bereits bestehenden Kontakte. Halten Sie sich unbedingt an die Regel des Ausgleichs zwischen Geben und Nehmen.

„In einer Trennungssituation wird schnell deutlich, dass Sie sich über Ihre Stellung im Unternehmen Klarheit verschaffen müssen.“

Wenn Sie zu Personalberatern oder Headhuntern Verbindung aufnehmen, müssen Sie meist Geduld mitbringen. Diese Dienstleister fühlen sich in der Regel den Unternehmen verpflichtet, für die sie vermitteln – es sei denn, Sie beauftragen sie unmittelbar und damit kostenpflichtig, für Sie eine Stelle zu suchen. Auch für eigene Stellengesuche, die Sie im Internet, in regionalen oder überregionalen Zeitungen oder in Fachzeitschriften platzieren, benötigen Sie heutzutage Geduld.

Outplacement

Unternehmen können scheidenden Mitarbeitern eine Outplacement-Beratung anbieten, um Restlaufzeiten zu verkürzen und um die Mitarbeiter in ihrer weiteren Karriere zu unterstützen. Die Outplacement-Beratung wird meist von Fachkräften durchgeführt, die eigens für diesen Zweck ausgebildet wurden. Sie arbeiten auf mehreren Ebenen: Neben psychologischer Betreuung, die negative Emotionen abfedern und das Selbstwertgefühl festigen soll, geht es um die individuelle Entwicklung von Perspektiven und Strategien, die Begleitung bei der Jobsuche und die Einarbeitung im neuen Unternehmen. Entlässt eine Firma mehrere Führungskräfte, so bietet sie mitunter eine Gruppenberatung an, die jedoch auch individuelle Unterstützung beinhaltet. Besser ist zweifellos die komplett auf Sie zugeschnittene Beratung. Davon gibt es zwei Unterformen: zum einen die nach mehreren Phasen der Unterstützung zeitlich begrenzte Beratung, zum anderen die unbegrenzte, die Sie bis zum neuen Arbeitsplatz begleitet – und darüber hinaus, sofern Sie die Probezeit nicht bestehen.

Gehen Sie konstruktiv mit Misserfolg um

Wundern Sie sich nicht, wenn es mit der neuen Stellung nicht so recht klappen will – das ist angesichts der angespannten Wirtschaftslage nicht ungewöhnlich. Nehmen Sie eine Ablehnung Ihrer Bewerbung nicht persönlich. Sie bedeutet nur, dass sich der Personalleiter für einen anderen entschieden hat, den er entweder für besser hält oder der besser zum Unternehmen passt. Lernen Sie für Ihre weiteren Bewerbungen dazu, indem Sie den Personalverantwortlichen nach seinen Ablehnungsgründen fragen.

Managen Sie sich selbst

Finden Sie Ihr eigenes Kompetenzprofil anhand von Tabellen, in die Sie Ihre persönlichen, fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten sowie deren Ausprägung eintragen. Bitten Sie auch Freunde und Verwandte um eine Einschätzung Ihrer Fähigkeiten und vergleichen Sie dieses Fremdbild mit Ihrem eigenen. Stellen Sie die Kompetenzanforderungen von Unternehmen Ihrem Profil gegenüber. Bedenken Sie, dass Qualitäten, für die Sie bisher gelobt wurden, in einem anderen Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen könnten und dass stattdessen vielleicht andere Kompetenzen gefragt sind. Verfügen Sie über eine allgemeine Arbeitsmarktfähigkeit? Diese so genannte Employability umfasst vor allem überfachliche Qualitäten wie Selbstreflexion, Eigenverantwortung, Belastbarkeit, Flexibilität, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sowie die selbstständige Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen. Falls Sie im Vergleich mit häufig erwünschten Kompetenzen in Ihrem eigenen Profil Lücken entdecken, füllen Sie diese durch zielgerichtetes Training mithilfe eines Coachs oder durch Weiterbildung.

„Streitigkeiten bewirken oft eine Verzögerung des Neubeginns, auch weil Sie Ihre Kräfte immer wieder in die Verhandlungen mit Ihrem bisherigen Arbeitgeber investieren müssen, anstatt sie auf Ihre Zukunft zu konzentrieren.“

Oft ist es hilfreich, neue Pfade zu beschreiten: Denken Sie branchenübergreifend. Vielleicht können Sie Ihre Qualitäten in einem anderen Bereich einsetzen und als Branchenfremder sogar neue und kreative Impulse geben. Wenn Sie über eine gute Geschäftsidee, genügend Fachwissen und ein Finanzierungskonzept verfügen, können Sie auch den Aufbruch in die Selbstständigkeit erwägen.

„Employability ist die Fähigkeit jedes Einzelnen, auch unter sich ändernden Gegebenheiten seine fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen eigenverantwortlich und zielgerichtet weiterzuentwickeln und zu nutzen.“

Unterstützen Sie Ihre Aktivitäten mental. Gehen Sie Bewerbungsgespräche immer wieder in der Vorstellung durch. Prüfen Sie Ihren Veränderungswunsch, indem Sie sich die folgenden vier Aspekte vergegenwärtigen:

1. Ziele und Visionen: Malen Sie sich deren positive Facetten detailliert aus.
2. Leidensdruck: Indem Sie reflektieren, wie stark Sie unter Ihrem derzeitigen Zustand leiden, können Sie abschätzen, ob sich eine Veränderung lohnt.
3. Erste Schritte: Konzipieren Sie die ersten Schritte, die Sie zu einer Veränderung führen.
4. Nachteile: Nehmen Sie in Ihre Bilanz auch die Kosten und weniger erfreulichen Konsequenzen Ihrer anvisierten Veränderung auf, z. B. einen Ortswechsel.

Der Neustart

Haben Sie es geschafft und sind in einem neuen Unternehmen gestartet, werden Sie in den ersten Wochen kaum um die gegenseitige Beobachtungsphase herumkommen. Studieren Sie die internen Regeln und Rituale Ihrer neuen Arbeitsstätte. Als Führungskraft sollten Sie allerdings nicht zu zurückhaltend sein. Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten, werten Sie aber nicht vorschnell. Würdigen und nutzen Sie die langjährige Erfahrung Ihrer neuen Mitarbeiter. Sicher bringen Sie selbst zahlreiche neue Ideen mit. Halten Sie diese schriftlich fest, aber konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter nicht zu früh damit. Klären Sie mit Ihrem Vorgesetzten ab, welche Ziele, Entscheidungsspannen und Informationspflichten Sie haben und woran Ihr Erfolg gemessen wird.

„Je ehrgeiziger Ihre Ziele sind, desto mehr müssen Sie innerlich akzeptieren, dass zur Zielerreichung enorme Anstrengungen notwendig sind.“

Ziehen Sie nach drei Monaten Bilanz: Überschauen Sie Ihre positiven und negativen Erfahrungen. Inwieweit haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Auf der Sollseite Ihrer Bilanz erkennen Sie Verbesserungsbedarf – auf dass Sie im neuen Unternehmen zu einer festen Größe werden.

Über die Autoren

Michael Lorenz arbeitet als Berater, Trainer und Coach in der Managementberatungsfirma grow.up in Gummersbach. Außerdem ist er Lehrbeauftragter für Managementausbildung an der Steinbeis-Hochschule in Berlin. **Uta Rohrschneider** ist Geschäftsführerin der Beratungsfirma grow.up.
