Rücktritt ohne Rückschritt

AGILE KARRIERE

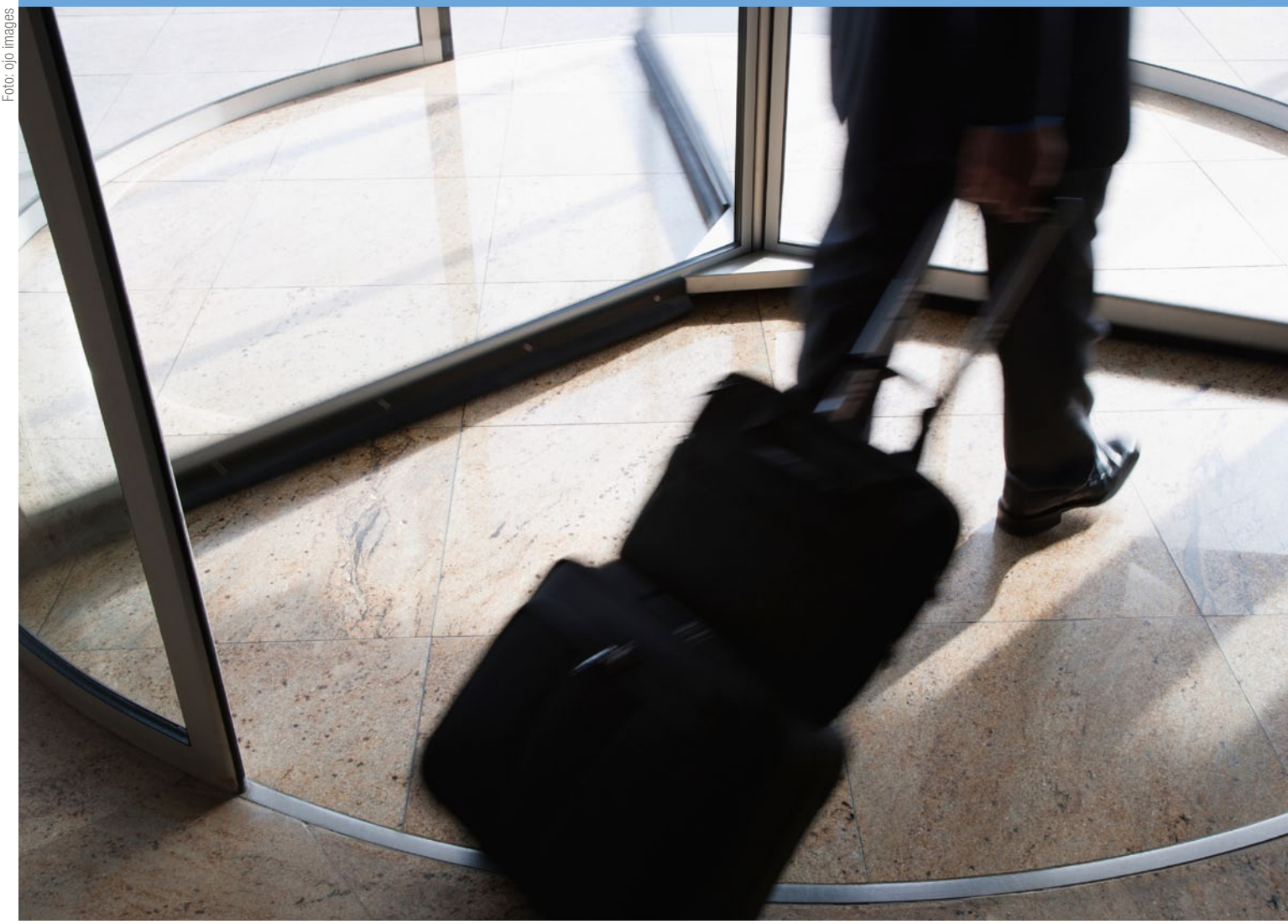


Foto: ojo images

Einmal Chef, immer Chef. In den meisten Betrieben ist das bis heute ungeschriebenes Gesetz. Wer Führungskraft ist, aber zurück in die Reihe will, muss mit Problemen rechnen. Nur wenige Firmen haben den Spieß umgedreht und Führung mit integriertem Ablaufdatum zum Standardmodell erhoben. Weil aber auch hier die Fähigkeit zurückzutreten keinem in den Schoß fällt, muss sie gezielt gefördert werden.

Preview: ▶ Ich will hier raus: Warum manche Führungskraft kein Chef mehr sein möchte ▶ Wenden unmöglich: Wieso der Schritt zurück in die Reihe meist unerwünscht ist ▶ Rollenwechsel als Risiko: Was schiefgehen kann, wenn Führungskräfte wieder Fußvolk werden ▶ Regeln für den Rücktritt: Unter welchen Umständen der Ausstieg aus der Leitungsrolle im konservativen Umfeld gelingen kann ▶ Rollenwechsel als Organisationskonzept: Warum in einigen Firmen agile, iterative Karrieren nicht nur erlaubt, sondern erwünscht sind ▶ Rücktrittskompetenz erwerben: Wie innovative Betriebe das Schwingen zwischen den Rollen fördern

■ Sommer 2014: Bettina Heidenreich* ist Abteilungsleiterin in einem Pharmakonzern. Die Karriere der promovierten Biochemikerin verläuft in beneidenswert geradlinigen Bahnen, gerade öffnet sich für sie das Tor ins gehobene Management. Doch Heidenreich greift nicht zu, im Gegenteil: Sie verlässt den Konzern und heuert bei einem kleinen Biotech-Betrieb an. Dort entscheidet sie sich gegen eine Leadership-Rolle, baut stattdessen ein neues Geschäftsfeld auf. Was für viele klingt wie ein Karriereknick, ist für die Biochemikerin ein Karriere-Kick. Sie habe nie ungern geführt, jetzt aber Lust auf Neues. „Ich genieße es, flexibel und ohne Teamverantwortung zu sein", schwärmt Heidenreich. Im Konzern wäre ihr ein solcher Neustart verwehrt geblieben, glaubt die Pharmafachfrau. „Dort hätte ich mich nur in eine Richtung verändern können: nach oben. In eine Position mit noch mehr Verantwortung über noch mehr Mitarbeiter."

Karriere-Credo: Einmal Chef, immer Chef

Ihr ehemaliger Arbeitgeber ist kein Sonderfall. In den meisten Konzernen und im traditionellen Mittelstand gilt bis dato: einmal Führungskraft, immer Führungskraft. Als Chef wieder Fachkraft, Sachbearbeiter, Projektmitarbeiter werden? Dafür gibt es in der Mehrzahl der Betriebe weder Strukturen noch Vorbilder, noch Hilfestellungen. „Die Stufe zurück ist im üblichen Karriereplan nicht vorgesehen", konstatiert Gudrun Happich. Den Grund sieht die Inhaberin des Kölner Coaching-Instituts Galileo in der jahrzehntelangen Glorifizierung der Führungsposition: „Die Führungskarriere ist in vielen Betrieben bislang der einzige Weg, sich Status und Anerkennung zu erwerben."

Deshalb schrecken selbst diejenigen vor einem Rücktritt zurück, die sich insgeheim danach sehnen, so Happich: „Die Angst vor dem Gesichtsverlust ist groß." Und sie ist nicht ganz unberechtigt. Denn tatsächlich interpretieren andere den Rückzug häufig als Scheitern. Wahlweise auch als Zeichen von Demotivation, Frust oder Burnout. „Weil Führung immer noch als Gipfel der Karriere gilt, können sich viele nicht vorstellen, dass jemand auf diese Weihen freiwillig wieder verzichtet", sagt Ursula Vranken, als Führungskräfteberaterin und -coach ebenfalls in Köln ansässig. Bei denen, die im Grunde gern Abschied vom Aufstieg nähmen, erzeugt die Idee zudem Gewissensbisse: Wer Himmel und Hölle in Bewegung gesetzt hat, um nach oben zu gelangen, der mag sich und seinem Unternehmen nur ungern eingestehen, dass es ihm auf dem Chefsessel nicht so gut gefällt wie erwartet.

„Dabei kann es gute Gründe dafür geben, wieder zurück in die Reihe zu wollen", betont Vranken. Womöglich hat sich eine leidenschaftliche Fachkraft in eine Führungsrolle

* Name geändert

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

drängen lassen, mit der sie – trotz Unterstützung – nie richtig warm geworden ist. Womöglich sehnt sich ein Chef, so wie Heidenreich, nach Jahren der Mitarbeiterführung nach neuen Herausforderungen. Vielleicht will die Führungskraft mehr Zeit für ihre Familie haben, was mit dem Leadership-Job nicht möglich ist. Eigentlich könnten Unternehmen froh sein über Mitarbeiter, die erkennen, dass der Führungsjob nicht – oder nicht mehr – zu ihnen passt, findet Gudrun Happich: „Schließlich sind lustlose Chefs nicht die besten Chefs."

„Weil Führung als Gipfel der Karriere gilt, können sich viele nicht vorstellen, dass jemand auf diese Weihen freiwillig verzichtet."

Ursula Vranken, Inhaberin des IPA – Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation in Köln.
Kontakt: vranken@ipa-consulting.de

Der Ex-Chef: Eine Gefahr für sich und andere?

Doch in der verbreiteten Praxis spiegelt sich diese Erkenntnis nicht wider. Heutigen Führungskräften geht es mit ihrer Position ein wenig so wie Eheleuten anno dazumal: Scheidung fast unmöglich. Ergo beißen viele die Zähne zusammen und bleiben, wo sie sind. Wer es gar nicht mehr aushält, wählt meist den Weg in die Selbstständigkeit. Sich auf einen Nicht-Führungsposten in ein anderes Unternehmen zu bewerben, versuchen nur wenige. Denn klar ist, dass sich die Recruiter ihre Gedanken machen: „Muss da nicht etwas faul sein, wenn der Kandidat nun so kleine Brötchen backen will? Wird er in einer Fachposition nicht doch unterfordert sein? Was ist, wenn er aus seiner Haut als Chef nicht herauskommt?"

Die Alarmglocken schrillen noch lauter, wenn es um einen Rücktritt innerhalb desselben Unternehmens, vielleicht sogar innerhalb desselben Teams geht. „Eigentlich könnten die Unternehmen von dem Vorgang profitieren", sagt Vranken. Sie könnten die Führungskräfte an sich binden. Wertvolles Wissen in der Firma halten. Vorhandenes Talent besser ausschöpfen. Allerdings sind Rollenwechsel – zumindest im Umfeld traditionell hierarchischer Unternehmen – in der Tat eine heikle Angelegenheit. „Wenn es schlecht läuft, kann der Wechsel für die ehemalige Führungskraft zum Karrieredesaster werden – und für ihr Umfeld zu einer schweren Belastung", räumt Vranken ein.

Schlecht läuft es zum Beispiel, wenn es beim Rücktritt eine verdeckte Agenda gab. Wenn der Führungsaussteiger aus heimlichem Frust das Handtuch geworfen hat, etwa weil er sich mit seinen Problemen allein gelassen gefühlt hat, sind laut Vranken spätere Probleme programmiert: „Der Ex-Chef kann leicht in die Rolle eines Quertreibers geraten, der die Vorhaben seiner ehemaligen Führungskollegen oder seines Nachfolgers schlechtredet." Allerdings kann es auch bei unproblematischer Ausgangslage für die Beteiligten schwierig werden, wenn eine ehemalige Führungskraft Teil der eigenen Abteilung bleibt: Wie beispielsweise soll die Nachfolge-Führungskraft mit ihrem womöglich älteren Vorgänger umgehen? Was ist, wenn sie einen anderen Kurs als ihr Vorgänger einschlagen will? Wird dieser das mittragen? Oder wird er die Projekte seines Nachfolgers torpedieren?

„Auch wohlmeinende Ehemalige, die sich gar nicht einmischen wollen, können leicht in die Rolle eines heimlichen Zweit-Chefs geraten", warnt Vranken. Das kann beispielsweise passieren, wenn sich Mitarbeiter aus Gewohnheit mit ihren Anliegen oder mit Kritik am neuen Kurs an ihren Ex-Chef wenden. „Der Ehemalige muss dann sehr aufpassen, seinen Entscheidungsspielraum nicht zu überschreiten", so die Beraterin. Das allerdings erfordert viel Selbstdisziplin und Reflexionsfähigkeit – die nicht jeder hat.

Wer als Führungskraft zurück in die Reihe will, sollte sich fragen:

- Was ist mir heute wichtig im Job und im Leben?
- Passt die Führungsrolle tatsächlich nicht oder nicht mehr zu meinen Werten?
- Was gewinne ich, wenn ich die Führungsrolle aufgebe?
- Kann ich auf den Status und die Privilegien, die mit der Rolle verbunden sind, verzichten?
- Wie offen ist mein Umfeld vermutlich für mein Anliegen?
- Wie ist mein persönliches Standing in der Firma? War das Teamklima bisher gut? Oder gab es Probleme?
- An wen kann ich mich gefahrlos mit meinem Anliegen wenden?
- Wird meinem Vorgesetzten oder einer anderen Schlüsselperson im Unternehmen daran gelegen sein, mich als Fachkraft oder Experte im Unternehmen zu halten?
- Finde ich Unterstützer, die gemeinsam mit mir durch eine gute Kommunikationsstrategie dafür sorgen, dass keine reputationsschädigenden Gerüchte über meinen Rücktritt kursieren?
- Welche interessanten Aufgaben könnte ich jenseits der Führung übernehmen?
- Werde ich in einer neuen Rolle als Mitarbeiter tatsächlich aus meiner Haut als Chef herauskommen? Wird es mir gelingen, mich nicht ungefragt in Entscheidungen einzumischen?
- Kann ich damit umgehen, womöglich einen Kurs meines Nachfolgers mitzutragen, der meinem eigenen Kurs als Führungskraft widerspricht?

Regeln für die Rolle rückwärts: Bloß nichts überstürzen

Obacht ist daher schon im Vorfeld gefragt. „Ein Rücktritt ist nichts, was man aus einem momentanen Impuls heraus in Angriff nehmen sollte", warnt der Kölner Karrierecoach und Downshifting-Experte Bernd Slaghuis. Führungsüberdrüssigen Chefs rät Slaghuis zu einer gründlichen Bestandsaufnahme: Passt die Führungsrolle tatsächlich nicht mehr zu mir und meinen Werten? Was gewinne ich, wenn ich sie aufgebe? Kann ich auf Privilegien, die mit der Rolle verbunden sind, wirklich gut verzichten? Wie offen ist mein Umfeld für mein Anliegen? Kann ich mich an meinen Vorgesetzten wenden, ohne dass dieser mich auf seine inoffizielle Abschussliste setzt? Wird meinem Vorgesetzten daran gelegen sein, mich als Fachkraft zu halten? Welche Aufgaben könnte ich jenseits der Führung übernehmen?

Die Frage nach den Aufgaben ist wichtig, betont auch Ursula Vranken. Denn, so die Beraterin: „Attraktive Alternativen wie ein spannendes, für das Unternehmen wichtiges Sonderprojekt oder ein herausfordernder Einsatz im Ausland können helfen, Imageschäden gering zu halten und bei den eigenen Vorgesetzten Verständnis für den Rücktrittswunsch zu wecken.“ Was aber ist, wenn einer wieder Fachkraft werden will, weil er tatsächlich downshiften oder sich stärker auf Dinge jenseits des Jobs konzentrieren will? Nach Meinung der Coachs ist das der schwierigere Fall. Allerdings kommt es, so Slaghuis, hier umso mehr auf die Ausgangsbedingungen an, etwa auf die Tiefe des „Falls“: Will einer die Teamleitung über fünf Personen aufgeben oder seinen Bereichsleiterposten mit Verantwortung über 200 Mitarbeiter?

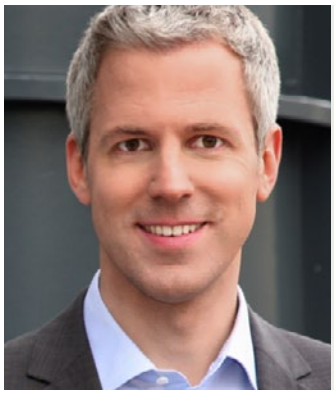
Auch das persönliche Standing im Unternehmen spielt eine Rolle, wie ein Beispiel aus Ursula Vrankens Beratungspraxis zeigt: Die Klientin hatte einen sehr guten Ruf in ihrer Firma. Als langjährige Finanzleiterin war sie eine Institution. Dann aber kitzelte die Führungsfrau noch einmal der akademische Ehrgeiz: Sie wollte promovieren, was sich zeitlich jedoch nicht mit ihrem Job in Einklang bringen ließ. Deshalb stellte sie einen Nachfolger ein, führte diesen persönlich an seine Aufgaben heran – und arbeitet heute als Referentin in dessen Team. Probleme, sagt Vranken, seien ihr bislang nicht zu Ohren gekommen.

Beim Rücktritt allein gelassen

Dass die Sache in diesem Fall ausnehmend positiv verlaufen ist, lässt sich nach Ansicht Vrankens darauf zurückführen, dass hier Intention und Implikationen des Rücktritts glasklar auf den Tisch kamen. Wenn ein firmeninterner Rollenwechsel ohne Blessuren vonstatten gehen soll, dann müssen alle Beteiligten kommunikativ an einem Strang ziehen, damit die Gerüchteküche kalt bleibt, betont Vranken: die Führungskraft selbst, ihre Vorgesetzten, das HR-Management und am besten weitere Multiplikatoren.

Offene Gespräche sind auch oberstes Gebot, wenn es um den Umgang mit einem etwaigen Nachfolger geht. „Beide Parteien sollten ihre Befürchtungen unbedingt auf den Tisch bringen. Und sobald der Verdacht aufkommt, dass es Rollenkonflikte geben könnte, muss das ausgesprochen werden“, rät Vranken. Sollte die neue Führungskraft das Gefühl haben, der Vorgänger überschreite die Grenzen seines neuen Zuständigkeitsbereichs, muss sie auch das offen ansprechen. Im Idealfall könnte so eine Sparringspartnerschaft zwischen der Führungskraft a.D. und dem neuen Chef entstehen, in der der alte dem neuen Vorgesetzten als Ratgeber zur Seite steht. Sind die Rollen geklärt, müssen auch dem Team die neuen Machtverhältnisse transparent gemacht werden, damit niemand auf die Idee kommt, der ehemalige Chef sei noch eine graue Eminenz im Hintergrund, so Vranken.

In der traditionellen Wirtschaft wissen jedoch die wenigsten, wie sie einen firmeninternen Rücktritt sinnvoll angehen können. Entsprechend selten wird er professionell moderiert. Ob die Sache für alle Beteiligten konstruktiv verläuft, hängt laut Gudrun Happich unter diesen Bedingungen oft davon ab, dass es einen aufgeschlossenen Vorgesetzten gibt, der nach dem Credo verfährt: Ich möchte alles dafür tun, meinen Mitarbeiter als Experten zu halten, egal wie die Regeln sonst bei uns sind. Happich kennt konservative Industrieunternehmen, in denen erstaunliche Veränderungen möglich waren, weil die Entscheidungsträger die nötige Offenheit mitbrachten – und manchmal sogar Mut zum Experi-



„Ein Rücktritt ist nichts, was man aus einem momentanen Impuls heraus in Angriff nehmen sollte.“

Dr. Bernd Slaghuis, Karrierecoach und Spezialist für berufliche Neuorientierung mit eigenem Coaching- und Consultinginstitut in Köln. Kontakt: mail@bernd-slaghuis.de

flow consulting

PERSONAL FLOW®

NEUER WEG GESUCHT? KARRIERE NOCH AGILER MACHEN?

Nutzen Sie das Power-Potential-Profile®

flow consulting gmbh
Tel +49(0)5141.740074
mail@flow.de
www.flow.de

Ihnen fehlt die passende **Location** für Ihre **Veranstaltung**?

... jetzt finden auf:
MICEGuide.com

© Daniela Stärk, Fotolia.de

mentieren. Etwa im Fall eines Geschäftsführers, der von den meisten Mitarbeitern und Kollegen unbemerkt, eine Zeitlang probeweise in den Vorstand des Mutterkonzerns wechseln durfte, um schon im Vorfeld auszuprobieren, ob der Job etwas für ihn wäre.

Doch den meisten Unternehmen fehlt bislang derartige Flexibilität. Eher fühlen sie sich genervt von praktischen Fragestellungen, die sich stellen, wenn einer die Karriereleiter kurioserweise nicht hinauf-, sondern herabsteigen will: Soll der Ex-Chef Privilegien wie den dicken Dienstwagen behalten dürfen oder nicht? Soll er – weil er ein tieferes Wissen als andere Mitarbeiter hat – auch weiterhin besser bezahlt werden? Diese Fragen lassen sich nur im Einzelfall beantworten, sagt Vranken. Doch stets wären auch hier klare Begründungen das A und O, um Misshelligkeiten in der Belegschaft zu vermeiden. „Leider aber denkt man in vielen Unternehmen: Das regelt sich schon von allein."

Der Rollenwechsel als Organisationsmodell

Dass sich kaum etwas von allein regelt, wüssten die Firmen, wenn sie sich dort umschauen würden, wo iterative Karrierewege nicht als Last gelten, sondern sogar bewusst forciert werden. In diesen Unternehmen gibt es zwar noch Führung. Aber sie ist anders legitimiert als in der Traditionswirtschaft. Die allsafe Jungfalk GmbH & Co. KG in Engen ist beispielsweise so eine Firma. Ihr geschäftsführender Gesellschafter Detlef Lohmann wurde bekannt mit seinem Buch „Und mittags geh ich heim". Lohmann schildert darin die Prinzipien, nach denen er seine Organisation vor rund sieben Jahren umstrukturiert hat: Selbstbestimmung statt Kontrolle. Entscheidungsspielräume statt Anweisung. Und – fluide Führungskonzepte statt fester Hierarchien.

„Bei uns ist der permanente Rollenwechsel völlig normal", erklärt Lohmann. Gearbeitet wird hauptsächlich in Projekten. Mitarbeiter ergreifen darin Führungsrollen und geben sie später oft wieder ab. „Ausschließlich Führungsaufgaben hat niemand inne, auch nicht diejenigen, die permanent mit der Leitung von Projekten befasst sind. Wir alle arbeiten tief operativ", betont Lohmann. Er ist überzeugt, dass es die Firma flexibler und gleichzeitig stabiler macht, wenn die Verantwortung auf vielen Schultern ruht. Und vor allem: Wenn die Leitungsverantwortung immer auf den Schultern desjenigen ruht, der der Geeignetste für die jeweilige Aufgabe ist. Vor allem deshalb ist Führung mit integriertem Ablaufdatum in Projektorganisationen Teil des Organisationsmodells, während die klassische Kaminkarriere ausrangiert wurde.

„Bei uns ist der permanente Rollenwechsel völlig normal."

Detlef Lohmann, geschäftsführender Gesellschafter der allsafe Jungfalk GmbH & Co. KG, Engen. Kontakt: Detlef.Lohmann@allsafe-group.com

„Führungskarrieren gibt es nicht, nur Führungskompetenzen"

Das gilt auch für die Firma hhpberlin, Spezialist für vorbeugenden Brandschutz. „Bei uns gibt es keine Führungskarrieren", betont Firmenchef Stefan Truthän. Stattdessen gibt es Fach- und Projektkarrieren mit Führungsaufgaben, in denen die Mitarbeiter verschiedene Stufen erreichen können. Etwa: Fachplaner, Sachverständiger und Experte. Oder: Projektmitarbeiter, Projektleiter und Großprojektleiter.

„Zudem orientieren sich die Mitarbeiter an verschiedenen Reifegraden und ordnen sich, je nach Thema, dort ein", erklärt Truthän. Stufe eins: Bin ich glücklich und zufrieden? Stufe zwei: Ich kann Orientierung geben. Stufe drei: Ich kann Perspektive geben. Oder auf der letzten, der sechsten Stufe: Ich bin ein „Dynamo" und möchte die Dinge in Frage stellen. Was auf der jeweiligen Stufe an Führungs-Know-how nötig ist – Umgang mit Konflikten, laterales Führen, Moderation und Co. – vermittelt die interne Corporate University. On demand. Jedem, der es braucht, um seine thematischen Ziele zu erreichen.

Wo Führung entzaubert ist, fallen Wechsel leicht – im Prinzip

In Organisationen wie allsafe Jungfalk und hhpberlin verschwindet viel vom Nimbus des Heldenhaften und Sakrosankten der Führungsrolle. Weil Führung hier als Technik gesehen wird, die vom Prinzip her jeder erlernen kann, wird sie entzaubert. Und wo sie entzaubert – und damit auch keine nötige Voraussetzung mehr ist, um einen hohen Status und ein hohes Gehalt zu erreichen –, da ist es leichter, sie auch wieder abzuge-

Leserbefragung: Zurück in die Reihe?

Wie kann der Schritt zurück in die Reihe Führungskräften erleichtert werden?	
Es muss von vornherein klar sein, dass Führung nur vorübergehend ist, dann ist der Rücktritt auch kein Rückschritt.	73 %
In einer Kultur der Augenhöhe braucht es so etwas nicht, weil ein Führungswechsel schlicht normal ist.	58 %
Es muss auf jeden Fall die Möglichkeit geben, später wieder eine Führungsrolle zu übernehmen.	31 %
Viele Führungskräfte sind ohnehin froh, die Verantwortung für Leute auch mal wieder abzugeben.	22 %
Wer damit nicht klarkommt, braucht einen Coach – oder einen anderen Job.	13 %
Dem Einzelnen kann der Rücktritt durch Incentives erleichtert werden.	13 %

Glauben Sie, dass es für die Arbeitswelt der Zukunft notwendig ist, eine Lösung für temporäre Führung zu finden?	
Unbedingt.	61 %
Da wage ich keine Prognose.	25 %
Das bleibt ein Nischenthema.	14 %

Quelle: Umfrage in managerSeminare 205, April 2015, N = 45.

ben. So die Überlegung der Unternehmen. Sie wollen keine Mitarbeiter, die auf Posten schielen. Sie wünschen sich Mitarbeiter, die für ihre Themen brennen. Die die Bandbreite ihrer Talente ausschöpfen. Und die der Firma treu bleiben – eben weil diese sie nicht lebenslang auf einen Bereich festnagelt, sondern ihnen vielfältige Perspektiven aufzeigt.

„Deshalb und aufgrund der Tatsache, dass Arbeit zunehmend projektbasiert stattfindet, wird das Modell, Führungs-, Experten- und Projektmanagement-Karrieren gleich zu werten, in Zukunft auch in der Breite Schule machen", ist Führungskräftecoach Gudrun Happich überzeugt. Eine wichtige Voraussetzung: „Es muss als normal betrachtet werden, dass man – entsprechendes Grundtalent vorausgesetzt – Führung lernen kann wie jede andere Qualifikation auch", so Happich.

Pionier-Betriebe wie hhpBerlin und allsafe Jungfalk sehen das längst so. Und trotzdem tun sich auch ihre Mitarbeiter mit dem Wechsel zwischen Fach-, Projekt- und Leitungsrollen nicht automatisch leicht. „Wir mussten die Rollenwechsel gerade anfangs intensiv üben und tun das auch heute noch ab und zu", erklärt Geschäftsführer Lohmann. Die Firma setzt dabei zum Beispiel auf Rollenspiele. In diesen haben die Mitarbeiter mal eine führende, mal eine beratende oder unterstützende Funktion inne. Darüber hinaus gibt es ein dichtes Netz an Gruppen- und Einzelcoachings. „Wir brauchen die Coachings, um uns regelmäßig zu reflektieren und unseren Umgang mit unseren Rollen zu klären", so Lohmann.

Spiralförmige Karrieren als Lernkonzept

Dass iterative Führungskonzepte viel Unterstützung brauchen, weiß man auch beim St. Gallener Talentmanagement-Software-Anbieter Haufe-umantis. Die Firma sorgte in den vergangenen Jahren mit ihrem mitarbeiterzentrierten Organisationsmodell für Aufsehen. Dieses äußert sich unter anderem darin, dass die Mitarbeiter ihre Führungskräfte in regelmäßigem Turnus in einer demokratischen Abstimmung ins Amt wählen – oder wieder hinaus.

Im Grundsatz macht auch bei Haufe-umantis die Unternehmenskultur den Wechsel leicht. „Wir gehen davon aus, dass es unterschiedliche Reifegrade und Situationen gibt, die einen unterschiedlichen Führungsstil erfordern", erläutert CEO Marc Stoffel. Wolle ein Team zum Beispiel nur effizienter werden, brauche es dafür in der Regel eher einen Chef, der top-down führt. Sei es dagegen auf der Suche nach neuen Wegen, wäre so ein Führungsstil fatal. „Für die Teams, die ihre Chefs wählen, ist es eine Herausforderung, den jeweils richtigen Führungsstil zu ziehen", sagt Stoffel. Für die Kandidaten, die nicht oder abgewählt werden, kann die Philosophie des situativ passenden Führungsstils unterdes auch eine Entlastung sein. Sie müssen sich dank dessen nicht grundsätzlich disqualifiziert fühlen. Sondern: Sie waren für *dieses* Team in *diesem* Moment nicht der Richtige.

Die Firma begreift den Wechsel zwischen Führen und Nicht-Führen zudem explizit als Lernfeld. „Wenn jemand in der Rolle als Führungskraft ist, dann die Seiten wechselt, als Mitarbeiter erlebt, wie ein anderer führt, und später wieder selbst in Führung geht, ist das eine extreme Lernerfahrung", meint Stoffel. Er sieht in diesem, wie er es nennt, „spiralförmigen Karrieremodell" die Chance, dass sich auf der einen Seite die Führungsqualität verbessert und auf der anderen Seite auch das Verständnis der Mitarbeiter für die Schwierigkeiten und Zwänge, unter denen Führung oft stattfindet, wächst.

„Wir sind keine Insel. Wer ehemalige Führungskraft bei uns ist, ist auch mit Erwartungen von außen konfrontiert, das macht es schwierig."

Marc Stoffel, CEO bei Haufe-umantis, St. Gallen.
Kontakt: marc-stoffel@haufe.de

Service

Literaturtipp

▶ **Sylvia Jumpertz: Feedback für Führungskräfte: Brisante Beurteilungen.** www.managerseminare.de/MS193AR01
Chefs bekommen selten ehrliches Feedback von ihren Mitarbeitern. Der Beitrag beschreibt alte und neue Ansätze, das Problem zu lösen. Einer der revolutionärsten ist das Modell der Führungskräftewahl bei Haufe-umantis. managerSeminare mit Einblicken – und einem Interview mit einer Mitarbeiterin, die einmal Führungskraft war, es nach der Wahl jedoch nicht mehr ist.

Draußen unter Druck: „Schatz, ich bin kein Chef mehr"

Dennoch weiß Stoffel: Bei allem Bemühen, den Rollenwechsel alltäglich zu machen, kann für den Einzelnen immer noch eine Kränkung darin liegen, abgewählt oder nicht gewählt zu werden. Deshalb gibt es bei Haufe-umantis sogenannte People-Coachs. „Sie stehen den Kandidaten zur Seite und helfen ihnen, schnell eine neue spannende Aufgabe im Unternehmen zu finden", so der CEO. Ein Problem besteht aus Stoffels Sicht vor allem darin, dass die Mitarbeiter auch mit der Welt draußen konfrontiert sind. „Wir sind nun mal keine Insel. Wir sind eingebettet in eine Gesellschaft, die größtenteils noch anders tickt als wir selbst", so der Firmenchef. Jemand, der bei Haufe-umantis abgewählt worden ist, muss auch seiner Ehefrau, seinem Schwiegervater und seinen Freunden erklären, dass er – erst mal – kein Chef mehr ist. „Das kann bitter sein, auch wenn der Rollenwechsel im Unternehmen als völlig normal gilt", weiß Stoffel. Die Firmen versuchen auch dieser Crux mit Reflexion und Coaching zu begegnen.

Bei allsafe Jungfalk ist Firmenchef Lohmann zusätzlich auf eine pragmatische Lösung für das Problem der externen Reputationswahrung gekommen: „Wir stellen es unseren Mitarbeitern frei, diverse Führungstitel auf ihre Visitenkarten zu drucken. Auch wenn wir die im Unternehmen gar nicht mehr haben."

Sylvia Jumpertz ■

Es werde Licht!

IDEENBLOCKADEN ÜBERWINDEN

Foto: C/L photocase.de

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo