

BERUFSAUSSICHTEN

»Die bewegten Zeiten sind noch nicht vorbei«

Worauf es 2010 im Beruf ankommt. Ein Gespräch mit der Personalberaterin Maren Lehky

VON Thomas Röbbke | 15.1.2010 - 07:15 Uhr

© Ou Yige/AFP/Getty Images



Ausblick: Eine Frau schaut aus dem Fenster ihres Büros

DIE ZEIT: Was war bei Ihren Klienten das vorherrschende Thema im Krisenjahr 2009?

Maren Lehky: Neben der Sorge um die Zukunft war es die Verdichtung der Arbeit für den einzelnen Mitarbeiter: Wer Arbeit hat, hat meist zu viel davon, weil die ausgedünnte Belegschaft das Gleiche leisten soll wie vor der Rationalisierung. Das geht so weit, dass manche ausstempeln und trotzdem weiterarbeiten, dass Blackberrys rund um die Uhr auf Empfang sind und E-Mails schon beim Frühstück beantwortet werden. Die Folge sind vermehrte Burn-outs und Depressionen auf allen Hierarchieebenen und verstärkt bei Leistungsträgern. Und deshalb setzt sich langsam das Bewusstsein durch, dass es so nicht weitergeht.

ZEIT: Wer muss derzeit am meisten um seinen Arbeitsplatz fürchten?

Lehky: Die Unternehmer schauen stärker als früher auf die Leistung. Und auf Loyalität: Wer steht zu uns, wer kämpft für uns, wer hängt sich richtig rein? Auf die verbliebenen Mitarbeiter will und muss man sich hundertprozentig verlassen können. Als man noch mehr Planstellen hatte, konnte man es sich leisten, den einen oder anderen mit durchzuziehen, das geht heute nicht mehr. War es früher Chefsache, diejenigen aufzuspüren, die ihr Soll nicht erfüllten, kümmert sich heute auch das Team darum, denn die Kollegen haben keine Lust mehr, für jemanden mitzuarbeiten, der sich nicht engagiert. Es wird mehr auf Gerechtigkeit geachtet.

ZEIT: Also lieber bis an die Grenze des Burn-outs schufteten, damit die nächste Kündigungswelle an einem vorübergeht?

Lehky: Um Gottes willen, nein, das gilt es unbedingt zu vermeiden! Realismus, Bescheidenheit und so viel arbeiten, wie es sinnvoll ist: Das kommt im Moment gut an. Sich einen Tick mehr engagieren als sonst. Und lieber nicht nach einer Gehaltserhöhung fragen, wenn im Betrieb sparen angesagt ist. Auch nicht maulen, wenn die Beförderung ausgesetzt ist, sich lieber ganz pragmatisch sagen: »Okay, dann bleibe ich eben zwei Jahre länger auf dieser Position, auch wenn meine Karriereplanung eine andere war.«

ZEIT: Heißt das, ich muss alles wegstecken, darf nicht aufmucken?

Lehky: Nein, man darf sich nicht zum Opfer machen und auf keinen Fall vor lauter Bescheidenheit die Selbstvermarktung einschlafen lassen. Bescheiden sein im Sinne von sich angemessen verhalten. Einen super Job machen und darüber reden, damit andere das auch so sehen. Kritik in konstruktiver Form äußern, Grenzen sinnvoll setzen. Wer alles mit sich machen lässt, verliert schnell den Respekt der Vorgesetzten und ist dann vielleicht doch schneller auf der kritischen Liste weit oben. Alles wegstecken hieße auch Resignation, Kraftlosigkeit, Selbstverleugnung – alles drei keine Eigenschaften, mit denen man im Beruf erfolgreich und zufrieden ist. Und selbst immer »ehrlich, fleißig, pünktlich« zu sein schützt nicht mehr davor, seinen Job zu verlieren. Das müssen wir wahrscheinlich als einen möglichen Biografiebaustein akzeptieren lernen. Obwohl es paradox klingt: Es ist auch beruhigend zu wissen, dass ich eine Kündigung letztlich nicht wirklich vermeiden kann. Die Schuldfrage stellt sich bei betriebsbedingten Gründen oft überhaupt nicht.

ZEIT: Wenn meine Position aber sicher ist, ist dann jetzt nicht vielleicht ein guter Zeitpunkt für eine Gehaltserhöhung? Schließlich sind Leistungsträger derzeit wichtiger denn je...

Lehky: Wenn gerade gespart wird und Stellen gestrichen werden, fände ich es stilllos, zum Chef zu gehen und zu sagen: Ich weiß, dass du mich jetzt mehr brauchst denn je – wenn du mich halten willst, gib mir mehr Geld! Da würde ich mich als Chef erpresst fühlen – und ich wäre entsetzt, dass mein Mitarbeiter versucht, meine Lage so auszunutzen. Das rächt sich irgendwann. Um ein gutes Gehalt zu erzielen, gibt es zwei geeignete Zeitpunkte: die Einstellung und eine Beförderung. Aus einem laufenden Job heraus mehr als drei bis fünf Prozent Lohnerhöhung zu bekommen ist ungleich schwieriger. Chefs und Unternehmen sollten aber schon aus Eigeninteresse darauf achten, dass ihre Leistungsträger sich nicht unterbezahlt fühlen.

ZEIT: Wo sehen Sie die Chance, die doch in jeder Krise stecken soll?

Lehky: Darin, dass man im Team enger zusammenrückt, wenn man kritische Phasen gemeinsam durchsteht, und dass Stärken und Reserven erkannt werden. Es geht direkter zu, im positiven wie im negativen Sinne. Auch als Führungskraft kann man eine Menge aus der Krise ziehen, indem man schaut: Was liegt hinter uns, was haben wir geschafft, da kriegen wir doch die letzte Kurve auch noch. Dafür darf ich natürlich nicht der Depressivste im Team sein. Ein Vorstand, der nur fürchtet, dass alles noch viel schlimmer kommt, das geht gar nicht!

ZEIT: Haben es Mütter durch die Krise schwerer, in den Beruf zurückzukehren?

Lehky: Manche Chefs sind ganz froh, wenn jemand in Teilzeit zurückkommt, weil sie keine volle Planstelle finanzieren müssen und sich das vorhandene Know-how sichern können. Was gar nicht gerne gesehen wird: wenn jemand überhaupt nicht flexibel ist, nur von neun bis zwölf Uhr arbeiten möchte. Und auch hier sind es nicht nur die Chefs, die irritiert sind: Oft beklagen sich die kinderlosen Kolleginnen, dass sich die Mütter nur die Rosinen rauspicken. Obwohl sie sehr gut abends und am Wochenende arbeiten könnten, weil dann zum Beispiel der Vater auf die Kinder aufpassen kann. Auf der anderen Seite gibt es Mütter, die ihr Wiedereinstiegsrecht, für das die Frauenrechtlerinnen jahrzehntelang gekämpft haben, verkaufen: Was bietet die Firma, damit ich nicht zurückkomme? Das finde ich sehr befremdlich. Man muss als rückkehrende Mutter zurzeit sicher noch besser im Sinne des Arbeitgebers argumentieren, was er davon hat, wenn ich ihm meine Kompetenz und Flexibilität anbiete.

ZEIT: Sich nach einem neuen Job umzusehen ist wahrscheinlich derzeit

besonders riskant, wenn mein Noch-Arbeitgeber davon Wind bekommt...

Lehky: Allerdings; da sind die Chefs besonders sensibel. »Bleiben oder gehen?« ist noch mehr zur Gewissensfrage geworden als ohnehin schon: Ist es fair, jetzt mein Team im Stress zurückzulassen? Andererseits: Bin ich in einer Unternehmenskultur, in der mein Einsatz und meine Loyalität auch belohnt werden? Und wenn man sich verändern möchte, dann gilt vor allem: superdiskret. Sich nicht mit Mitarbeitern der Konkurrenz sehen lassen, in Bewerbungen weder seine Büro-Telefonnummer angeben noch seine E-Mails vom Bürocomputer verschicken und vor allem bei Headhunter-Anfragen sehr zurückhaltend reagieren und erst einmal überprüfen, ob es die Firma und den Auftrag gibt und zunächst deutlich machen, dass man eigentlich nicht an einen Wechsel gedacht hätte. Damit ist man erst einmal auf der sicheren Seite.

Mehr zum Thema

- **Arbeitszeiten** Der Feierabend rückt in weite Ferne
- **Arbeitsrecht** Das ändert sich 2010 im Arbeitsrecht
- **Gehaltsverhandlung** So gibt's mehr Geld trotz Krise

ZEIT: Was tun, wenn der Arbeitgeber kündigt?

Lehky: Sich zunächst einmal die Schrecksekunde nehmen – denn das ist wirklich ein existenzieller Eingriff, den man sich auch nicht kleinreden sollte.

Sich dann berappeln und überlegen: Wie könnte ein gutes Ende für mich aussehen? Denn es ist immer viel mehr Luft in der Abschlussverhandlung, als man denkt. Vor allem muss man sich fragen: Was will ich eigentlich? Um jeden Preis noch so lange wie möglich bleiben? Oder schnell raus, um frei zu sein für etwas Neues? Will ich viel Geld mitnehmen, will ich gute Referenzen? Für jedes dieser unterschiedlichen Ziele muss ich andere Karten spielen, mich vielleicht betroffener geben, als ich tatsächlich bin, damit mein Gegenüber sich vom schlechten Gewissen freikaufte. Es kann sinnvoll sein, über mögliche Strategien mit einem Coach oder Anwalt zu sprechen, was nicht heißt, dass man auch gleich mit dem Anwalt vorstellig werden muss. Das kann sogar die Fronten verhärten. Je besser und aufgeräumter die Trennung vom alten Job verläuft, umso reibungsloser findet sich ein neuer Einstieg.

ZEIT: Was raten Sie für 2010?

Lehky: Es annehmen, wie es kommt, nur dort Energie investieren, wo ich auch wirklich etwas bewegen kann, und ansonsten einiges pragmatisch durchwinken. Sich selbst so gut wie möglich treu bleiben, mit seiner Kraft so haushalten, dass sie noch lange hält. Denn eines scheint sicher: Die bewegten

Zeiten sind noch lange nicht vorbei oder werden sogar unser aller
Dauerzustand.

Interview: **Thomas Rübke**

COPYRIGHT DIE ZEIT, 14.01.2010 Nr. 03

ADRESSE <http://www.zeit.de/2010/03/C-Lehky>