

Exposé

DER MILLENNIAL-CHEF

30 Profi-Hacks für junge Führungskräfte

(Arbeitstitel)

von

Madeleine Kühne

Umfang: ca. 192 - 224 Seiten

Manuskriptabgabe: Ende April 2020

DIE BUCHIDEE:

Wie führt man die Millennials? Darüber zerbrechen sich Personaler und Führungsexperten seit Jahren den Kopf, in Büchern, Blogs und Zeitschriftenartikeln. Die Geburtsjahrgänge 1981 bis 1996 gelten als anspruchsvoll und freizeitorientiert. Sie ticken jedenfalls deutlich anders als ihre Eltern oder Großeltern – und sie kommen langsam, aber sicher ins beste Führungsalter. Die eigentlich interessante Frage lautet daher heute: Wie führen die Millennials *selbst*? – Im Zweifelsfall gar nicht, denn nur 13 Prozent haben überhaupt Bock auf Führung, wie eine groß angelegte Studie der ManpowerGroup ergab. Deutschland belegt beim Führungsinteresse international den drittletzten Platz.¹ Dabei waren die Karrierechancen noch nie so gut wie heute, denn die Babyboomer gehen in Scharen in den Ruhestand. Noch allerdings sitzen Sie an den wichtigsten

¹ Vgl. www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/millennials-im-karriere-marathon/

Schalthebeln, sind Abteilungsleiter, Geschäftsführer, CEO (und ganz überwiegend männlich; das „*“ sparen wir uns also).

Damit Millennials Lust auf Führung bekommen (und behalten!) brauchen Sie Überlebenstaktiken, die ihre Werte und Vorstellungen mit dem tristen Führungsalltag in vielen Unternehmen versöhnen. Was tun, wenn Work-Life-Balance ein Fremdwort ist, Home Office als Freibrief zum Faulenzen gilt, Teamgeist nur auf dem Papier herrscht und die Technik von vorgestern ist? Wie führt man als junge Führungskraft auf seine Weise und bewahrt sich ein Leben neben dem Job? Und wie zähmt man die Babyboomer, die noch einige Zeit das Sagen haben oder als langjährige(r) Mitarbeiter(in) im Team Veränderungen blockieren oder aussitzen? Dieses Buch verrät die Guerillataktiken, Kniffe und Strategien, mit denen Millennials erfolgreich führen. Als Angehörige der Generation Golf kennt Madeleine Kühne die Vorstellungen der Babyboomer ebenso wie die Ansprüche der Millennials. Und als langjährige Managerin und Karrierefrau kennt sie auch die Umwege, die man manchmal gehen muss, um zu bekommen, was man will. Zahlreiche Fallbeispiele und Anekdoten aus Ihrem eigenen Berufsalltag machen Ihr Buch ebenso unterhaltsam wie nützlich.

KERNAUSSAGE IN EINEM SATZ:

Das Survivalbuch für Millennial-Chefinnen und -Chefs, die noch einige Zeit mit den traditionellen Vorstellungen der Babyboomer-Generation leben müssen.

VORLÄUFIGE GLIEDERUNG:

I

WERDE DER CHEF, DEN DU DIR IMMER GEWÜNSCHT HAST

1. Fokus, Fokus, Fokus
2. Die Komfortzone: Der langweiligste Ort der Welt
3. Ist dein Ego zu groß, bist du zu klein
4. Pokerface statt Herz auf der Zunge
5. Coaching statt Couch
6. Was deine Angst dir sagt
7. All eyes on me – Live what you preach
8. Warum bei der Work-Life-Balance-Frage immer gelogen wird
9. Leben mit der Umstrukturierung
10. Never f*** the same company

II

WIE DEIN CHEF DICH IN RUHE LÄSST

11. Babyboomer zähmen!
12. Laberflashes muss man ertragen
13. Wer soll dich schon ersetzen?
14. Handshakes kreativ nutzen
15. Nicht reden, machen!
16. Liefere eine gute Show
17. Sei ein Wolf im Schafspelz
18. Heuschreckenalarm: Was jetzt zu tun ist
19. Neuer Chef, neues Glück
20. Vorsicht Falle: der coole Chef

III

WIE DEINE MITARBEITER DICH ZUM ERFOLG TRAGEN

21. Wie du das beste Team bekommst
22. Sei Egoist, fördere deine Mitarbeiter
23. Fail, but fail fast (Fehlerkultur)
24. All in: Wer nicht mitmacht, verlässt jetzt den Raum
25. Keine Fake-Anliegen (Mitarbeiter-Vera****ung)
26. Work around the clock
27. Home Office durch die Hintertür
28. Karriere rückwärts
29. Nobody is perfect – auch der Chef nicht
30. Work hard and party hard

AUTORENKOMPETENZ:



Madeleine Kühne vereint viele Facetten in sich. Sie passt in keine Schublade und das ist gut so. Sie hat in mehreren Fortune 500 Firmen in Führungsfunktionen gearbeitet, hat erfolgreich Firmen gegründet und ist derzeit mit Ihrer eigenen Consultingfirma im IT-Markt beratend tätig. Als ausgesprochener Familienmensch ist es schon immer ihr Antrieb gewesen, Menschen miteinander zu verbinden und Brücken zu bauen, um Gräben zu überwinden. Sie hat über 15 Jahre Führungserfahrung und hat sehr erfolgreich Teams zusammengestellt, umstrukturiert und zu neuen Erfolgen geführt. Als Frau in einer männerdominierten Branche ist sie dabei oft neue Wege gegangen und hat Mut und Durchhaltevermögen bewiesen, wo andere schon längst eingepackt hätten.

In Ihrem Buch macht Sie Ihre Erfahrung jungen Führungskräften zugänglich – Nachwuchstalenten, die sich fragen, wie man sich in einer immer komplexeren und schnelllebigeren Zeit erfolgreich als Chef*in behauptet.

Madeleine Kühnes Vita in Stichworten:

- ▶ Geboren 1978 in Ostdeutschland
- ▶ Abitur und anschließendes BWL-Studium mit Auszeichnung abgeschlossen
- ▶ Arbeitete unter anderem für
 - Volkswagen
 - Deutsche Bahn
 - Siemens
 - Coca-Cola
 - General Electric
 - Polyone
 - Mediengruppe RTL
- ▶ Mehrere Jahre klassischen Bilderbuchkarriere im Finanz- und Controlling-Bereich bis hin zur Leitung Finanzen
- ▶ Wechsel in die Selbständigkeit in 2011 als Interim Managerin und SAP Beraterin und damit auch Sprung in die IT
- ▶ Nebenbei Gründung eines Online Business im Modebereich
- ▶ 2016 Leitung einer IT-Abteilung in Festanstellung
- ▶ 2019 Gründung von Kühne Consulting mit dem Fokus auf SAP- und Management-Beratung

Mehr unter <http://madeleinekuehne.com/>

ZIELGRUPPE:

Führungskräfte der Millennial-Generation (laut Pew Research zwischen 1981 und 1996 geboren) – solche, die es noch werden wollen, und solche, die es schon sind und mit Problemen kämpfen.

VERKAUFSARGUMENTE:

- Aktuelles Thema: Führungswissen für eine neue Generation (inkl. Guerilla-Taktiken).
- Bisher nahezu konkurrenzlos (s. „Konkurrenzumfeld“).
- Hohe Autorinnenkompetenz: Junge Autorin, die beide Seiten – Millennials und Babyboomer – aus ihrer eigenen Führungslaufbahn kennt; über 15 Jahre Führungspraxis (schon als Abiturientin im elterlichen Betrieb).

USP:

DAS Führungsbuch für die Generation der 25- bis knapp 40-Jährigen.

KONKURRENZUMFELD:

Es gibt unzählige Führungsbücher und viele Bücher, die erklären, wie man Millennials (Gen Y) und die Nachfolgeneration Z führt. Nach längerem Suchen haben wir ein einziges Buch gefunden, das sich an Millennials als Mitarbeiter und Führungskräfte wendet:

Kristin Scheerhorn: Der Millennial-Schock. Survival Guide für Genies. BoD 2018, TB, 211 S., 19,90 €

(Wendet sich an beide Seiten, „Etablierte“ und Nachwuchskräfte; self-published mit merkwürdigem Cover, im Buchhandel nicht präsent.)

AUTORENMARKETING:

Madeleine Kühne ist in den Social Media aktiv und baut ihre Präsenz dort kontinuierlich aus, vgl.

https://www.instagram.com/madeleine_kuehne/ (Instagram-Account, der in 4 Monaten 500 Follower gewann und bei Erscheinen des Buches etliche tausend haben wird).

<https://madeleinekuehne.com/> eigene Webseite, auf welchem in den kommenden Wochen ein Blog zum Thema Führung aufgebaut wird und auf welchem die Themen vom Buch auszugsweise veröffentlicht werden können.

<https://www.youtube.com/channel/UChqCEpFcf3TihOQgjiLZ1TA>

Junger You-Tube Kanal, mit Potenzial das Buch zu promoten

Presse: Persönliche Kontakte zu Tageszeitungen (Kölner Stadtanzeiger, Leipziger Volkszeitung und Rhein-Neckar-Zeitung) und TV (RTL als ehemaliger Arbeitgeber).

Vorträge: Möglichkeit bei den eigenen Vorträgen das Buch zu verkaufen. Veranstaltungen variieren zwischen 30-100 Teilnehmern.

Verbände und Vereine:

- Mitglied im Verein Frauen in die Aufsichtsräte und Möglichkeit das Buch hier zu promoten (800 Mitglieder)
- Mitglied im Verband der Gründer und Selbständigen Deutschland e.V. (3.500 Mitglieder Stand Juni/2019)

- Mitglied im Verein Working Moms e.V. mit >500 Mitgliedern bundesweit und Gründungsmitglied des lokalen Vereins Working Moms e.V. Köln-Bonn

Kontakte/ Multiplikatoren:

Durch meine Beratertätigkeit habe ich Kontakte zu diversen CEOs, CIOs und CFOs in namenhaften großen Konzernen als auch im Mittelstand.

Podcast: ich plane zu Beginn des Jahres 2020 einen Podcast zum Thema innovative Führung zu starten.

UMSETZUNG:

Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management, ist erfahrene Autorin und Ghostwriterin mit Schwerpunkt Wirtschaft und vermittelt an namhafte Verlage (u.a. Ariston, Campus, Econ, FAZ Buch, Gabal, Springer Gabler, Linde, Orell Füssli, Redline, Rowohlt, Wiley-VCH). Sie wird das Projekt als Autorencoach begleiten. Weitere Informationen und Projektbeispiele unter www.petrabegemann.de.

LESEPROBE

11. BABYBOOMER ZÄHMEN

„Erpressung!!“, poltert mein Chef durch die Flure. „Ich lasse mich nicht unter Druck setzen!“, brüllt er weiter, als ich mit Engelszungen auf ihn einrede und versuche, ihn zu beruhigen. „Erst recht nicht von jemandem, der gerade aus der Elternzeit zurückkommt. Dann holen wir lieber einen Externen!“ Jetzt ist er in voller Fahrt. Doch warum eigentlich? Eine Mitarbeiterin von mir möchte aus der Elternzeit zurückkommen, verlangt aber eine Gehaltserhöhung. Ich bin froh, dass sie wieder einsteigen will, denn ich brauche sie superdringend. Meine Abteilung hat mehr Projekte als Mitarbeiter und jede fähige Kraft wird gebraucht. Die Gehaltserhöhung ist eh überfällig, aber mein Chef sieht die Forderung als Erpressung an. Er ist zwischenzeitlich zur Hochform aufgelaufen. „Hier dürfen wir auf gar keinen Fall nachgeben. Wo kämen wir denn da hin?“ Gott, ist das anstrengend. Wegen der paar Euro riskiert er lieber, dass wir die Projekte nicht zur Tür durch bekommen. So komme ich hier nicht weiter. So einen Betonkopf muss man anders ins Boot holen. Also geordneter Rückzug und erst einmal nachgedacht. Wie bekomme ich meinen Vorgesetzten dazu, über seinen Schatten zu springen und der Gehaltserhöhung zuzustimmen? Das wird nicht einfach, schließlich ist er ein besonders konservativer Vertreter der Generation „Babyboomer“.

Die Babyboomer, eine sehr verbreitete Spezies

Die Babyboomer sind im Berufsalltag überall und vor allem an den Hebeln der Macht. Doch wer sind diese Leute eigentlich? Und woher kommt der merkwürdige Name? Die Generation verdankt ihr Etikett der Geburtenrate. Diese war in der Zeit von 1946 bis 1964 außergewöhnlich hoch. Deutschland atmete auf nach Jahren des Kriegs, Elends und Verzichts, und da die Menschen endlich wieder voller Hoffnung und Zuversicht waren, bekamen sie jede Menge Kinder. Die Frauen gebären im Schnitt 2,2 Kinder. Im Jahr 1964 kam es zu einer Rekordgeburtenrate von 1,36 Millionen.² Das sind 3708 Babys an einem Tag oder auch 155 in der Stunde – so viele wie nie zuvor und nie danach in der Geschichte Deutschlands. Nur zum Vergleich: Im Jahr 2018 brachte jede Frau in Deutschland statistisch noch 1,57 Kinder zur Welt.

Was macht die Generation der Babyboomer aus und wie tickt sie?

Ihre Vertreter sind aufgewachsen nach dem zweiten Weltkrieg, in der leistungsorientierten Welt des Wirtschaftswunders. In ihrer Jugendzeit haben sie das erste Mal einen sozialdemokratischen Kanzler – Willy Brandt – erlebt. Die Frauen begannen erst langsam, sich zu emanzipieren, und Straßendemos, ob für die Pille oder gegen Atomenergie und mehr Umweltschutz waren etwas Selbstverständliches. Doch die Generation hatte es auch wesentlich schwerer, eine Lehrstelle, einen Studienplatz oder einen Job zu finden, denn die Konkurrenz war groß. Die Babyboomer sind eine

² <https://de.wikipedia.org/wiki/Baby-Boomer>

Generation, die sehr viel erschaffen und auch geschaffen hat. Beispielsweise verdanken wir ihr den Bildungsstand, den wir heute genießen, denn diese Generation war an der Bildungsrevolution stark beteiligt. Allerdings sind viele Babyboomer aufgrund ihrer unbestrittenen Verdienste im Laufe der Zeit selbstgerecht geworden. Sie blicken auf die jüngeren Generationen herab, belächeln deren Lebensstil – das hektisch-moderne Leben, vegane Ernährung, Klimademos und regionale Biokisten. Sie registrieren verwundert, dass die jungen Leute keine Autos mehr kaufen, sondern teilen oder Fahrrad fahren. Dass heutzutage über politisch korrekte und gendergerechte Sprache nachgedacht werden soll oder dass die Digital Natives immerzu am Smartphone hängen.

Viele Babyboomer regen sich über alles und jedes auf, das Veränderung bedeutet. Denn am liebsten möchte diese Generation, dass alles so bleibt, wie es ist. Bloß keine Veränderung! Und wenn es schon unbedingt sein muss, dann bitte im Schneckentempo. Bitte keinen „übertriebenen Aktionismus“, immer ein Schritt nach dem anderen. Gähnen Ein gar nicht so kleiner Teil dieser Generation versteht die jüngeren Mitarbeitern nicht, die den Anspruch haben, dass ein Job Spaß machen und auch einen Sinn erfüllen soll. Das geht meiner Generation übrigens häufig nicht anders. Auch die „Generation Golf“ (oder Generation X) der Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979 hält sinnerfülltest Arbeiten vielfach für puren Luxus und für weltfremd. Die Folge: Obwohl die „X-ler“ den Millennials zutrauen, die Welt zu verändern, lassen sie diese nicht wirklich ans Ruder. Die Veränderung und das Tempo, das diese Generation mitbringt, kann

auch die Generation Golf nur schwer verkraften. Auch sie musste sich ihren Weg nach oben erkämpfen und hat noch Sätze zu hören bekommen wie „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“, „Nicht gemeckert ist genug gelobt“, „Sporen muss man sich erst einmal verdienen.“ Solche Sprüche waren für die Karrieren der Pre-Millennium-Generationen Alltag und wurden verinnerlicht. Short-Cuts waren nicht erlaubt. Und einen Fachkräftemangel gab es am Anfang der Karrieren genauso wenig wie überall verfügbares W-LAN. All das erklärt, warum diese Generationen vielfach Schwierigkeiten haben, die Leichtigkeit und die Unbeschwertheit der Millennials zu verstehen.

Warum stellen die Älteren sich eigentlich so an?

In früheren Generationen wurde also kaum nach dem Sinn der Arbeit gefragt. Auch wenn die Babyboomer ihre Arbeit möglicherweise als inhaltlich wenig befriedigend sahen, so stand diese doch immer an erster Stelle. Schließlich musste die Familie versorgt, das Reihenhaus bezahlt und der Lebensstandard abgesichert werden. So dachten Heerscharen gleichförmiger, meist männlicher Alleinverdiener, Generationen von abwesenden Vätern, gefangen im Hamsterrad der Verpflichtungen. Und jetzt kommt die Generation der Millennials daher, die so frei und selbstbestimmt ist, wie keine Generation vorher. Diese Generation nimmt sich das Recht auf sinnerfüllte Arbeit heraus. Sie möchte ganz selbstverständlich Familie und Job unter einen Hut bringen und kann sich am Arbeitsmarkt den Traumjob rauspicken wie die Rosinen aus dem Brötchen. 76 Prozent der deutschen Millennials in fester Anstellung sind überzeugt, dass sie

die nötigen Kompetenzen für die digitale Zukunft mitbringen und fühlen sich damit besser gerüstet als ihre internationalen Altersgenossen.³ Vielleicht denkst du selbst genau das auch? Bestens ausgebildet, erobern die Digital Natives die Welt. Sie arbeiten und reisen gleichzeitig. Bauen während eines Sabbaticals Brunnen in Afrika. Drehen Videos zur Europawahl, welche die Politik erschüttern. Gehen auf die Straße, um gegen den von den Babyboomern und der Generation X mitverschuldeten Klimawandel zu demonstrieren. Immer mit dem Ziel, das Beste aus dem eigenen Leben zu machen.

Das alles ist in den Augen der älteren Generationen schon fast unverschämt. Denn wenn sie ganz ehrlich sind, hätten sie das alles gerne selber (gehabt). Wer will denn keine Work-Life-Balance? Wer möchte denn nicht mehr Zeit mit seinen Kindern verbringen? Seinen Hobbys nachgehen? Die Welt zu einem besseren Ort machen? Sinn und Befriedigung in der Arbeit finden? All das war für die Pre-Millennial-Generationen keine Option, und genau hier liegt das Problem. Denn eigentlich ist dieser Generationenkonflikt eine Neiddebatte, gespeist vom Ärger darüber, dass die Millennials sich alle Rechte herausnehmen dürfen. Dass sie sich nicht erst mühsam nach oben buckeln müssen, sondern ihnen auf Grund des Fachkräftemangels der rote Teppich ausgelegt wird.

³ Deloitte Millennial Survey 2019

Platz da, jetzt kommen die Millennials

Die letzten Babyboomer werden spätestens 2030 das Rentenalter erreicht haben. Die Generation X und eben auch die Millennials stehen bereits in den Startlöchern, um nachzurücken. Bis Ende 2025 werden die Millennials 40 Prozent der Jobs weltweit besetzt haben.⁴ Doch noch ist es nicht so weit. Heute machen die Geburtsjahrgänge der Fünfziger- und Sechzigerjahre 30 Prozent der Bevölkerung aus. Jede vierte Person in der Verwaltung in Deutschland ist älter als 55 Jahre. 21 der 30 heute amtierenden Dax-Vorstände sind zwischen 1945 und 1964 geboren. Die Generation der Babyboomer stellt 50 Prozent des Deutschen Bundestags und sitzt an den Hebeln der Macht. Viele dieser heute Führenden krallen sich mit aller Kraft an ihren Stühlen fest. Sie trauen der jüngeren Generation nichts zu und halten deren Arbeitsmoral für bedenklich. Zudem haben etliche von ihnen vor lauter Arbeit kein wirkliches Privatleben entwickelt und klammern sich deshalb an ihre Posten wie Ertrinkende an einem Strohhalm. Das klingt erst einmal deprimierend, ist allerdings gleichzeitig die größte Chance für jeden Millennial. Denn die Generation der Babyboomer ist sehr homogen. Ihre Vertreter tragen die gleichen Anzüge, Schuhmarken, Uhren und (wenn noch Haare vorhanden) auch die gleichen Frisuren. Fahren die gleichen großen Firmenwagen, natürlich alle in schwarz oder silber und haben ähnliche Ansichten über das Leben. Genau darin liegt die Chance. Denn wenn ich einen typischen Babyboomer verstanden habe, dann verstehe ich sie alle. Und wenn

⁴ <https://blogs.wsj.com/economics/2014/11/27/how-to-tell-if-a-fact-about-millennials-isnt-actually-a-fact/>

ich sie verstehe, kann sie mit etwas Diplomatie für meine Ziele gewinnen. Und hier wären wir schon beim wichtigsten Erfolgshebel für die Millennials: Nutze die Homogenität! Geh nicht mit dem Kopf durch die Wand, sondern lenke die Mächtigen mit der richtigen Strategie.

Deshalb habe ich dir sehr ausführlich erklärt, wie die Generation tickt. Ich empfehle dir für wichtige Gespräche mit Babyboomern, dass du dich gedanklich darauf einstellst, was dein Gegenüber von dir erwartet. Im Zweifel will er einfach seine Ruhe haben. Er will, dass alles so weiter läuft wie bisher, dass sich nichts grundlegend verändert und dass er trotzdem Erfolge vorweisen kann. Das ist natürlich ein Widerspruch in sich – doch genauso habe ich es oft genug erlebt. Wenn ich selbst ein paar Jahre vor meiner Pensionierung stehe, will ich wahrscheinlich auch nichts Neues mehr anfangen und keine riskanten Projekte mehr starten. Dann gilt es, um jeden Preis den aktuellen Job zu behalten und über die Ziellinie zu bringen. Denn die Chancen in diesem Alter noch einen neuen und ähnlich gut bezahlten Job zu finden sind nicht gerade groß. Wenn du all das im Kopf hast, dann öffnen sich sehr kreative Wege, einen aufgebrauchten Babyboomer zu zähmen – oder so strategisch so vorzugehen, dass er sich erst gar nicht aufregt.

Der Profi-Hack #1 1: Perspektivwechsel

Und wie habe ich die Sache mit der Gehaltserhöhung der Mitarbeiterin gelöst? Ich habe einen Perspektivwechsel vollzogen. Für meinen Chef war es absolut unvorstellbar, dass jemand aus der

Elternzeit heraus auch noch Forderungen stellt. Eine Gehaltserhöhung muss man sich erst einmal verdienen! Die Mitarbeiterin versucht aus seiner Sicht, die Notlage der Firma auszunutzen. Das hätte es früher nicht gegeben. Da gab es ja auch keine Elternzeit, und man war froh, überhaupt einen guten Job zu haben. In dieser Situation brauchte ich eine kreative Lösung, und die lieferte mir meine Mitarbeiterin sogar selber. Es ließ sich nämlich einfach kein KiTa Platz für das Kind finden. Schließlich erklärte sich ihr Mann bereit, zu Hause zu bleiben. Dieser verdiente jedoch in seinem Job einiges mehr als sie. Durch den Rollentausch würde meine Mitarbeiterin also die Versorgerin der Familie und damit benötigte sie einfach mehr Geld. Das war mein ideales Verhandlungsargument, denn die Rolle des Hauptverdieners und Versorgers kannte mein Babyboomer-Chef und fand sich darin wunderbar wieder. Plötzlich waren die Forderungen nicht mehr egoistisch und erpresserisch, sondern jetzt befand sich die Mitarbeiterin in einer „Notlage“. Und wer hilft da nicht gerne? Die Gehaltserhöhung wurde genehmigt. Ich hatte den richtigen Trigger für meinen Chef gefunden und konnte diesen wunderbar einsetzen, um ans Ziel zu gelangen. Die Mitarbeiterin hat sich übrigens außerordentlich für die Firma engagiert und legte sogar mit krankem Kind von zu Hause aus Nachtschichten ein, damit wir Projekte pünktlich fertigbekommen. Meine Strategie hatte sich doppelt ausgezahlt: Ich bekam die Mitarbeiterin zurück in den Job, und diese war durch mein Engagement für ihre Gehaltserhöhung hoch motiviert. Und das alles

durch einen relativ einfachen Perspektivwechsel und die Abstimmung meiner Argumente auf die Babyboomer-Welt.

18. HEUSCHRECKENARLARM: WAS JETZT ZU TUN IST

Einer der wichtigsten und einschneidendsten Jobs meiner Karriere führte mich im Jahre 2006 von Berlin nach Köln. Ich hatte einen Anruf von einem Headhunter erhalten: Mir wurde eine Stelle in einem amerikanischen Konzern angeboten. Nicht in irgendeinem Konzern, sondern in einem der wertvollsten Unternehmen weltweit: General Electric (GE). Es war allseits bekannt, dass man sich auf dem Jobmarkt die Stellen aussuchen konnte und von jedem anderen Konzern mit Kusshand genommen wurde, wenn man es einmal in die heiligen Hallen der Finanzabteilung von GE geschafft hatte. Ich war außer mir über diese Möglichkeit. Nach einem sehr ausführlichen Bewerbungsprozess, der zweimal einen ganzen Tag dauerte, wurde mein Traum Wirklichkeit. Ich bekam den Job und wurde Teil von GE.

Ich war von Anfang an sehr beeindruckt von der internationalen Struktur. Im Finanzbereich waren wir ein Team von 20 Leuten aus elf Nationen. Der CFO war noch keine 40 und kam aus der GE-internen Kaderschmiede. Ich wurde direkt im zweiten Monat meines neuen Jobs zu einem SAP-Training nach Manhattan geschickt. Überhaupt wehte hier eine andere Luft durch die Gänge und Flure. Denn obwohl wir uns in Fabrikgebäuden mit schäbigen Teppichen und Klimaanlage in der Lautstärke einer Flugzeugturbine befanden, war die Stimmung wie in einem Start-up. Wir klotzen oft bis spät abends ran, gingen danach aber noch zusammen feiern. Die Arbeit war Lebensmittelpunkt und Kollegen wurden Freunde. „Work hard, play hard“, das war das Motto. Man konnte eine Menge bewegen, und

wenn man sich bewiesen hatte, bekam man bereits nach kurzer Zeit viel Verantwortung. Ich konnte mein Glück kaum fassen. Ein super Job, mega-coole Kollegen, ein toller Chef und eine Firma, die jeder gerne in seinem CV hätte. Nur gingen da plötzlich merkwürdige Dinge vor sich.

Die Gerüchte

Der CFO wollte auf einmal fortwährend Zahlen aus den vergangenen fünf Jahren wissen, ganz untypisch und gar nicht passend zu einem amerikanischen Unternehmen, das sich immer auf das nächste Quartal fokussierte. Auf Nachfragen bekam ich mehr Ausflüchte als Antworten. „Das brauchen die Wirtschaftsprüfer“, hieß es dann, oder „Das ist für das internal Audit“. Nur war gerade Mitte des Jahres und die Jahresprüfung war schon längst durch. Ich beschloss, mich einfach mal bei meinen Kollegen umzuhören, die mehr Erfahrung hatten. Ob sie es nicht auch ein bisschen merkwürdig fänden, was für komische Fragen gestellt würden? Und ob sie auch das Gefühl hätten, hier wären Dinge im Gange, die schwer zu greifen wären? Und siehe da, es war auch anderen in der Firma aufgefallen. Erst hörte ich es vertraulich hinter vorgehaltener Hand, kurze Zeit später begann es über Flure zu wabern: „Hast du schon gehört? Wir werden verkauft.“ Allerdings gab es nichts Konkretes. Also nur ein Gerücht? Ich war stark verunsichert, hatte Schwierigkeiten, mich auf meinen Job zu konzentrieren und begann jeden Tag damit, im Internet nach Stellen zu suchen. Ich fühlte mich getäuscht und verraten. Von meinem Vorgesetzten hatte ich mehr Transparenz erwartet, vor allem im

Vorstellungsgespräch. Mit diesem Stimmungstief war ich nicht alleine. Je mehr Gerüchte sich verbreiteten, desto stärker sank die Produktivität. Andere Mitarbeiter waren genauso verunsichert und teilweise komplett gelähmt. Was mir aber auffiel: Ein paar ältere Hasen schien das Ganze überhaupt nicht aus der Ruhe zu bringen. Die behielten ihre durchschnittliche Laune und Gelassenheit und machten einfach so weiter wie bisher. Heute weiß ich warum: Sie hatten das alles so oder ähnlich bereits einmal erlebt.

Die Rolle des Chefs

Und die Vorgesetzten? Die taten alles als Gerüchte ab und versuchten, uns so gut es ging auf Spur zu halten. Wenn ich nachbohrte, wechselten sie geschickt das Thema gewechselt und taten so, als würde ich mir alles nur einbilden. Bevor ich meine Zeit mit Gerüchten verschwendete, sollte ich mich lieber auf den Job konzentrieren. Einfach gesagt, doch alles andere als einfach getan, wenn die ganze Firma über nichts anderes mehr spricht, Das merkte auch mein damaliger Vorgesetzter, und er stellte mir eine entscheidende Frage: „Was wäre denn für dich anders, wenn der Laden hier wirklich verkauft würde?“. Darüber dachte ich eine Weile nach. Was mich am meisten stören würde: Ich wäre nicht mehr Teil von GE. Dafür war ich schließlich gekommen. Aber o.k., dann wäre ich Teil einer neuen Firma und würde eben noch eine andere Perspektive gewinnen. Ich würde zum ersten Mal die Möglichkeit bekommen mizuerleben, wie solch eine Übernahme von statten geht. Das wäre sicherlich auch nicht schlecht für meinen CV. Und ja, es könnte sein,

dass sich mein Job grundlegend verändert oder dass es ihn nicht mehr gibt. Aber vielleicht ergäbe sich ja auch eine neue Möglichkeit? Mein Chef hatte mir mit dieser einfachen Frage eine andere Sichtweise ermöglicht, und plötzlich waren die Gerüchte nicht mehr so dramatisch. Nun war ich fast ein wenig neugierig zu sehen, was als nächstes passiert.

Die Bombe platzt

Ich musste nicht lange warten, bis die offizielle Mitteilung kam: Ein halbes Jahr, nachdem ich meine Stelle angetreten hatte, verkaufte GE unser Business an ein Private-Equity-Unternehmen. Meine Gelassenheit war von einem Moment zum anderen verschwunden. Was für ein Schock! Selbst die bis dahin abgeklärten älteren Mitarbeiter waren wie gelähmt. Jetzt kamen andere Zeiten auf uns zu. Private-Equity-Finanzinvestoren haben nicht ohne Grund den Spitznamen „Heuschrecke“, weil sie mit dem Geld meist sehr vermöglicher privater Investoren Unternehmen kaufen. Einen großen Teil des Kaufpreises lassen sie dann durch die gekauften Firmen abzahlen, während diese umstrukturiert werden, um sie einige Jahre später mit etlichen Mitarbeitern weniger und ordentlichem Gewinn zu verkaufen. Auf diese Weise erzielt der Käufer eine größtmögliche Rendite. Schön für die Investoren, meist ein Schreckensszenario für die gekauften Firmen und ihre Mitarbeiter.

Abwarten und Kaffee trinken

Trotzdem mochte ich meinen Job bisher sehr gerne und ich war ja auch noch nicht lange dabei. Direkt das Handtuch werfen, ohne dass etwas passiert war, nur auf Grund von Gerüchten und Pressemitteilungen? Das ist nicht mein Ding. Ich beschloss, erst einmal abzuwarten. Im Zweifel konnte ich mir immer noch einen neuen Job suchen. Kontakte zu Headhuntern hatte ich mittlerweile genug. Vielleicht konnte ich ja sogar noch etwas lernen? Ich richtete mich auf meinem Beobachtungsposten ein, mit meinem Notizblock und einem Becher Kaffee auf dem Schreibtisch ausgerüstet, lehnte ich mich zurück und beobachtet das Geschehen ganz genau. Wer weiß, wann ich dieses Wissen noch gebrauchen konnte?

Mit dem Verkauf an die „Heuschrecke“ änderte sich in der Tat einiges. Der Kaufpreis war hoch gewesen, und die Finanzierung dieses Preises wurde tatsächlich zum Großteil uns, der gekauften Firma, aufgebürdet. Diese Hebelfinanzierung war wirklich eine Last: Bisher hatten wir von Quartal zu Quartal gelebt, jetzt aber ging es jeden Monat um die Wurst. Jeder Euro zählte, damit die hohen Zinsen dieses Deals bedient werden konnten. Ich war angekommen im Kapitalismus in seiner reinsten Form. Die GE-Firmenkultur war bereits stark getrieben von Zahlen. Der Leitsatz unseres CFOs war: „Measurement drives behaviour“. Doch jetzt bekamen die Zahlen und die KPIs einen noch höheren Stellenwert. Damit wurde auch mein Job immer wichtiger.

Profi-Hack #18: Chancen sehen und ergreifen oder gehen

Da ich die Zügel für alle Investitionen und die Bestände in Europa in der Hand hielt, konnte ich auch Einfluss auf die Cash-Entwicklung nehmen. Und das war es, was das Unternehmen nun von Monat zu Monat dringend benötigte. Wie uns in Europa ging es der ganzen Firma weltweit, schließlich waren wir immer noch ein Konzern mit Standorten in Amerika, Europa und Asien. In diesen teilweise chaotischen Umbruchzeiten entwickelte sich meine größte Chance innerhalb des Unternehmens. Es brauchte nun jemanden, der den Cash-Flow auch auf globaler Ebene koordinierte. Ich hatte für Europa einen guten Job gemacht und durch diverse kreative Maßnahmen dem CFO mehrfach aus der Patsche geholfen. Und ich hatte bisher nicht aufgegeben und war an Bord geblieben. Zudem hatte ich beobachten können, wie sich das Machtgefüge verschob und wie sich die Organisation neu aufstellte. So bekam ich in der bis dahin größten Veränderung dieser Firma, eine Beförderung in eine wichtige globale Rolle und legte damit einen Grundstein für meine weiter berufliche Entwicklung. Ich ergriff die Chance und nutzte sie bestmöglich.

Der Deal hatte allerdings auch dunkle Seiten. Einige Monate nach dem Verkauf setzte die Weltwirtschaftskrise ein, und für meine Firma begann eine Abwärtsspirale. Die Umsätze brachen von heute auf morgen so drastisch ein, dass einem schwindelig wurde. So etwas hatten auch gestandene Manager noch nicht erlebt. Niemand wusste das Ausmaß einzuschätzen und wie lange die Krise andauern würde. Gleichzeitig musste die Firma ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen. Es begann die Zeit der Kurzarbeit und der größten

Sparmaßnahmen, die diese Firma je erlebt hatte. Investitionen wurden komplett auf Eis gelegt. Offene Stellen wurden nicht mehr besetzt und Mitarbeiter wurden entlassen. Dienstreisen fanden jetzt in der Holzklasse statt, wenn sie überhaupt noch genehmigt wurden. Doch weil all das nicht ausreichte, griff man zu einer sehr drastischen Maßnahme und forderte die Mitarbeiter zu einem aktivem Gehaltsverzicht auf. Betroffen davon waren ebenso Beschäftigte in der Produktion wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den klassischen Bürojobs. Ohne die Hebelfinanzierung und den monatlichen Druck der Banken wäre es sicher auch ohne diese Maßnahme gegangen. Nun standen Existenzen auf dem Spiel, um privaten Investoren weiterhin die maximale Rendite auszahlen zu können. Das war für mich einfach unmoralisch. Und als der CEO auch noch mit einem Privatjet um die Welt reiste, um diese Maßnahmen persönlich zu verkünden, konnte ich morgens nicht mehr in den Spiegel schauen. Deshalb beschloss ich, die Konsequenzen zu ziehen, und kündigte. Denn eines war mir wichtig: Ich wollte mir so gut es geht selber treu bleiben. Sonst hat der Job einfach keinen Sinn. Und ein Job ohne Purpose ist ein langweiliger Job. Deshalb gilt beides: Dranbleiben und Hinwerfen, beides zu seiner Zeit!