

# Chancen *eines Sabbaticals*

**Jobverlust muss kein Rückschlag sein – im Gegenteil: Wem es gelingt, daraus die richtigen Konsequenzen zu ziehen, dem eröffnen sich neue Ideen und Skills für eine erfolversprechende Zukunft.**

## Gerhard Zapke-Schauer<sup>12</sup>



war 13 Jahre erfolgreich im Management des Bank- und Investmentwesens, von Katastrophenschutzorganisationen und der Medizintechnologie in Deutschland und den USA tätig. Seit 15 Jahren berät er in Zürich und weltweit hochrangige Führungskräfte von Global Playern zum Thema Leadership. Er ist Präsident des Verwaltungsrats der Euratio Akademie Zürich. Diese entwickelt Konzepte für situationsgerechtes Handeln als Führungskraft und engineered firmenspezifische Führungskonzepte. Leistungen der Euratio Akademie werden durch Publikationen, Projekte und Seminare für CEOs und deren Direct Reports bezogen.

### Der vermeintliche GAU<sup>1</sup>

Die Nachricht vom Jobverlust kommt für viele Führungskräfte wie ein Gewitter aus heiterem Himmel. Obwohl sich bereits viele Anzeichen zeigten, hat man die versteckten Warnungen der eigenen Vorgesetzten nicht ernst genommen. Man hielt sich für kompetent und als unverzichtbar und verfiel damit dem immer wieder auftauchenden Irrtum, Kompetenzlegitimation mit Eigentumslegitimation<sup>2</sup> zu verwechseln.

Nicht selten entsteht Streit darüber, wie eine aktuelle Unternehmenssituation verbessert werden kann. Wird dieser Streit ohne Einigung mit dem Vorgesetzten fortgesetzt, droht unmittelbarer Jobverlust, egal wie sehr man objektiv Recht hatte. Viele empfinden dies sachlich ungerechtfertigt und sehen darin eine deutliche Benachteiligung des Unternehmens zu Gunsten der politischen Strömungen oder eine negative Auswirkung des Prinzips «Ober sticht den Unter». Trotzdem ist an dem Prinzip der Eigentumslegitimation nicht vorbeizukommen, und es ist diesem viel Positives abzugewinnen.

Führungskräfte sind in der Regel nicht Eigentümer, sondern von diesen legiti-

miert, auf deren Eigentum zuzugreifen und Mittel zu verwenden, die den Führungskräften nicht gehören. Dies zieht Einschränkungen nach sich, welche sich nicht ergeben würden, wäre man selbst Eigentümer. Die Missachtung dieses Eigentumslegitimationsprinzips durch Führungskräfte ist in der Mehrzahl der Ablösungen der wahre Grund. Es kommt dann für die Betroffenen zum GAU, der erst einmal jegliche berufliche und manchmal auch private Perspektive zerstört. In solchen Fällen sind diejenigen besser aufgefangen, die sich in einer intakten privaten Partnerschaft<sup>3</sup> befinden.

### Anzeichen gibt es genug

Je grösser die Anzahl der Mitarbeiter, die man selbst führt, desto geringer ist das Bewusstsein der Eigentumslegitimation und umso mehr das Bewusstsein der Kompetenzlegitimation ausgeprägt.

Jack Welch behandelte das Thema der Ablösung seiner Führungskräfte so: «Nichts ist so schwierig, wie einem Menschen seinen Arbeitsplatz zu nehmen. Und diese Aufgabe wird nie leichter. Doch ich habe gelernt, dass man diesen Schritt für alle Beteiligten leichter ma-

# Sabbaticals

## *sind eine altbewährte Arbeitspause*

chen kann, indem man dafür sorgt, dass die Aufforderung, das Unternehmen zu verlassen, für die Mitarbeiter nie aus heiterem Himmel kommt.<sup>4</sup>

Die Mitteilung, man müsse seine aktuelle Führungsposition nun räumen, kommt für die Betroffenen immer überraschend und europäische Unternehmen haben Scheu, die Vorwarnsignale offen auszusprechen. Diese Wortlosigkeit setzt sich dann in einer ebenso unpersönlichen Kündigung fort, was hierzulande als schlechte Unternehmenskultur oder Undankbarkeit für vergangene Dienste gewertet wird. Grosse Unternehmen wie Siemens, Infineon, Lufthansa, Swiss, Telekom oder Deutsche Bahn sehen sich solchen Vorwürfen, gepaart mit publikumswirksamen Aktionen ihrer Belegschaften, gegenüber.

### **Weshalb alles nicht so schlimm ist**

Obwohl die Eigentumslegitimation über die berufliche Position entscheidet, ist die Kompetenz des Stelleninhabers das Motiv, welches die Eigentümer dazu bewegt ihn einzusetzen. Eben weil man seine Kompetenz verschieden verwenden kann, so wie man mit einem scharfen Präzisionsmesser entweder einen Sanddiele-Schinken kunstgerecht zerlegen oder einen Menschen töten kann, wirkt die Eigentumslegitimation. Sie legt nämlich fest, ob die Kompetenz zum Wohl oder zum Schaden der Unternehmung eingesetzt wird.

### **Ein Sabbatical kann neue Ideen und Skills liefern**

In der Mehrzahl der Fälle schützen Arbeitsverträge den auszuscheidenden Manager für mehrere Monate vor dem finanziellen Absturz. Mediziner raten im Allgemeinen dazu, dem Ruhestand nicht den Vorzug zu geben, da die psychischen Folgewirkungen des Jobverlustes damit nicht aufgehoben werden. Oftmals ist ein jahrelanges Grübeln, weshalb es am En-

de doch nicht geklappt hat, die Folge und eine auch die Familien belastende Depression kann auftreten. Die vor-schnelle Übernahme einer beliebigen Managementposition ist sorgfältig zu bedenken. Manchmal fühlt man sich durch die geringere Ressourcenausstattung im neuen Job täglich an das eigene Scheitern erinnert und wird, auch zur eigenen Verwunderung, seltsam störrisch, wenn man am neuen Arbeitsplatz etwas durchsetzen möchte.

Sabbaticals sind eine altbewährte Arbeitspause. Der Begriff entstammt einem biblischen Brauch, der im Zweiten Buch Mose beschrieben wird: «Sechs Jahre sollst du dein Land besäen und seine Früchte einsammeln. Aber im siebenten Jahr sollst du es ruhen lassen», heisst es dort. Professoren in den USA waren die ersten, die sich die Bibelstelle zu Herzen nahmen. Sie führten an den amerikanischen Unis Sabbaticals ein: Auszeiten von einem halben Jahr, in denen die Professoren dem Lehrbetrieb den Rücken kehren können, um sich völlig ihrer Forschungsarbeit zu widmen.

Falls Führungskräfte zukünftig eine neue Position in einem anderen Unternehmen einnehmen sollten, können Wettbewerbsklauseln mit dem bisherigen Arbeitgeber eine «Auszeit» bedingen. Diese wird durch Lohnfortzahlung finanziell abgesichert, gestaltet sich aber «inhaltlich leer». Ein Sabbatical verwandelt die «Wartezeit» in eine günstige Gelegenheit zur Vorbereitung für die kommende Aufgabe.

Doch Vorsicht, wer ein Sabbatical nicht zwischen zwei Unternehmen platziert, sondern innerhalb seiner Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, der kann in Europa unliebsame Überraschungen erleben. Siemens ICM hatte ein Programm TimeOut eingelegt, um Mitarbeitern in der Krisenzeit eine Arbeitspause von zwei bis drei Monaten unter 20 bis

50 Prozent Lohnfortzahlung anzubieten. Verdi-Gewerkschafter und Siemens-Aufsichtsrat Helmut Coers äusserte sich in der Financial Times: «Wer mitmacht, stellt fest, dass seine Karriere schon beendet ist. Bei den Führungskräften des Unternehmens gibt es kein Verständnis für den Freistellungsgedanken.<sup>5</sup>» 2001 wurden 250 Personalverantwortliche zu Sabbatical-Programmen befragt, nur 25 Prozent bejahten solche Programme.<sup>6</sup> Wer in seinem Unternehmen eine Sabbatical-freundliche Kultur vorfindet, der kann bei Barbara Hess alles Notwendige über die Vertragsgestaltungen nachlesen.<sup>7</sup>

Man sieht also, freiwillig genommene Auszeiten sind wenig karriereförderlich. Man sollte daher die unfreiwillige Freistellung aus einer Managementposition nutzen. Sabbaticals kann man entweder privat, z.B. durch das Nutzen ausgiebiger (Studien-)Reisen, oder an einer Fortbildungseinrichtung verbringen.

Durch ein Sabbatical an einer Führungsakademie werden mehrere Elemente gleichzeitig erfüllt:

1. Es erfolgt eine konzentrierte Wissens- und Skill-Erweiterung zum Thema Leadership, die in der zukünftigen Position wertvoll eingesetzt wird.
2. Die Auszeit wird nicht als Leere empfunden.
3. Im eigenen sozialen Umfeld wird die Auszeit als «Investition in die nächste Aufgabenstellung» erkannt und verliert den «Makel der Freistellung».
4. Die finanziellen Aufwendungen für das Sabbatical werden oftmals vom bisherigen Arbeitgeber übernommen.
5. Durch die Präsenz als Studienteilnehmer in den aktuellen «Excellence in Leadership»-Projekten hat der Teilnehmer fortwährenden Kontakt zum Berufsalltag und befindet sich, ähnlich der bisherigen beruflichen Tätigkeit, durch Reisen auf internationalem Businessparkett.

Nicht jede Fortbildungseinrichtung ermöglicht die Teilnahme an Projekten, bietet aber sehr wohl gut organisierten Theorieunterricht in den eigenen Seminarräumen und an attraktiven Standorten. Wer sich mehr für Punkt 5 und damit für die aktive Einbindung interessiert, der ist bei einem Consultingunternehmen gut aufgehoben, sollte sich allerdings darüber informieren, ob dort auch seine Skills für zukünftige unternehmensinterne Herausforderungen

ausgebaut werden. Dieses Defizit hatte ja zur Auflösung des Jobs geführt. Es gibt Fortbildungseinrichtungen, die dieses innenpolitische Thema sowohl theoretisch als auch praktisch in deren Sabbaticals behandeln<sup>9</sup>.

### Jobverlust ist eine Zwischenstation

Jeder von uns baut im Laufe seines Berufslebens Meinungen zur optimalen Führung eines Unternehmens auf.

Manchmal ist es unvermeidlich, dass diese sehr individuellen Auffassungen mit denen einer vorgesetzten Führungskraft nicht mehr harmonieren. Dann hilft eben nur noch die Trennung. Jedes Unternehmen hat die Führungskräfte, die es verdient und die es innenpolitisch zulässt. Wer nicht passt, sollte woanders seine Kompetenz einsetzen. Deshalb ist Jobverlust kein Rückschlag, sondern der Aufbruch zu neuen Ufern. Es ist schon höchst bemerkenswert, dass ausgerechnet die Führungskräfte, die sich bisher um die Meinung ihrer Vorgesetzten so wenig gekümmert haben und die Kompetenzlegitimation über die der Eigentumslegitimation stellten, nun, bei Jobverlust, ein höchst unangenehmes soziales Vernichtungsgefühl erleben. Manchmal wird Wut gegen Personen entwickelt, die man bisher nicht ernst genommen hatte und die nun zu ihrer Macht greifen und den Schlussstrich ziehen. Es ist die Wut auf die handelnden Personen und die Wut auf die Unmöglichkeit, zukünftig mitmachen zu können. Bei bisher Mächtigen ist dieses Gefühl der Ohnmacht unaushaltbar und wird als Vernichtung der bürgerlichen Existenz beschrieben.

«Wer bisher eine attraktive Führungsposition innehatte und nun wegen Inkompatibilität sich ausserhalb des Unternehmens befindet, der startet auf höherem Niveau durch.»

Tatsächlich handelt es sich um eine dramatische Fehlinterpretation der Lage. Die eigene fachliche Kompetenz ist nach wie vor vorhanden, lediglich die Kompatibilität zu einem konkreten Personenkreis in einer konkreten Unternehmung ist nicht mehr gegeben. «Andere Mütter haben auch schöne Töchter», sagt der Volksmund. Es gilt diese nur zu sehen und mit ihnen in Kontakt zu treten. Allerdings gilt es ein wesentliches Element zu betrachten: Während des Akquisitionsvorgangs sollte man alle Aussagen vermeiden, die sich später als Lüge, aktuell aber als hilfreich für die neue Jobgewinnung erweisen. Opportunisten haben bei der neuen Jobsuche wenige Chancen. Allerdings benötigen Opportunisten oftmals keine Chance, da sie nicht



# Den neuen Start sollte man besonnen und mit gutem Unterbau beginnen.

gefeuert werden. Sie sind nämlich bereits innerhalb ihres derzeitigen Unternehmens opportunistisch genug, um der Gefahr des Ausscheidens zu begegnen.

Also keine Sorge, wer bisher eine attraktive Führungsposition innehatte und nun wegen Inkompatibilität sich ausserhalb des Unternehmens befindet, der startet auf höherem Niveau durch.

## Verbessern Sie Ihre Startrampe

Den neuen Start sollte man besonnen und mit gutem Unterbau beginnen. Führungskräfte benötigen eine gute familiäre Basis und ein fundiertes Wissen über die Zusammenhänge von Leadership. Beides ist wichtig, das Familiäre, um zu erkennen, es gibt bedeutsame Werte im Leben, die völlig frei sind von Leistungsanspruch, das Leadership-Know-how, um im sozialen Umfeld von Führungsetagen gut agieren zu können.

- Boardroom-Quality ist gefragt,
- Wissen um Peer-to-Peer-Situationen,
- Skills im Kooperationsmanagement,
- Fähigkeiten im Aufbau von intrinsischen Situationen, um die eigenen Ideen an der Basis umsetzen zu können.
- Beschäftigen Sie sich mit ethischen Fragen, sie beeinflussen Ihren Unternehmensalltag mindestens so stark wie ein gutes Projektmanagement.

Robert Spaemann sagt über diese Fähigkeiten: «Ein gebildeter Mensch hat den animalischen Egozentrismus hinter sich gelassen. Zunächst ist ja jeder von uns im Mittelpunkt seiner Welt. Er setzt alles Begegnende zur «Umwelt» herab und stattet es mit Bedeutsamkeiten aus, die die eigene Bedürfnisnatur widerspiegeln. Der Gebildete hat begonnen, die Wirklichkeit als sie selbst wahrzunehmen. Bilden heisst objektive Interessen wecken, sich bilden heisst «sich objektiv machen». Etwas «auffassen, wie es ge-

ben ist», setzt voraus, dass wir wissen: Es gibt ausser uns noch andere Mittelpunkte der Welt und andere Perspektiven auf sie. Andere sind nicht Teil meiner Welt, ich bin auch Teil der ihren. Gebildet ist, wen es interessiert, wie die Welt aus anderen Augen aussieht, und wer gelernt hat, das eigene Blickfeld auf diese Weise zu erweitern<sup>10</sup>.

Die Sabbaticals an der Euratio Akademie Zürich stehen unter dem Wahlpruch: «Dialog, Seminare, Projekte und Publikationen der Euratio Akademie sollen die Bildung von Führungskräften unterstützen und fördern. Dies wird wünschenswerte Folgen in der Unternehmensökonomie und der sozialen Gemeinschaft hervorrufen.<sup>11</sup>» Sollte der Gedanke an ein Sabbatical zwischen zwei Führungspositionen für Sie zwar reizvoll sein, jedoch eine Festigung Ihrer aktuellen Managementposition Ihren Vorstellungen stärker entsprechen, darf ich Sie auf ein Argument von Yoshida Kenko, einem japanischen Bogenschützen, aufmerksam machen:

«Ein Mann, der das Bogenschiessen lernte, stellte sich einmal mit zwei Pfeilen vor der Zielscheibe auf. Daraufhin wies ihn sein Lehrer zurecht: «Anfänger dürfen nie über zwei Pfeile auf einmal verfügen; sie verlassen sich sonst auf den zweiten und gehen sorglos mit dem ersten um. Sie sollten lieber davon überzeugt sein, dass die ganze Entscheidung von dem Pfeil abhängt, den sie gerade aufgelegt haben.»

## Literatur

<sup>1</sup> GAU, Abk. für «grösster anzunehmender Unfall, schwerster Störfall in einer kerntechn. Anlage, für dessen Beherrschung noch ausreichende sicherheitstechn. Systeme vorhanden sind; in der Reaktorsicherheit durch den Begriff «Auslegungsstörfall» ersetzt». Der Brockhaus in einem Band. 9., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus 2002.

<sup>2</sup> Zapke-Schauer, Gerhard: Profit als Auftrag, zur Differenz zwischen Kompetenz- und Eigentumslegitimation, Newsletter Euratio Akademie 11. Nov. 2002, Zürich

<sup>3</sup> Zapke-Schauer, Gerhard: Private Partnerschaft – oder die notwendige Balance des Managers, perspektive:blau Online-Magazin, Berlin, September 2003

<sup>4</sup> Welch, Jack, Byrne, John A.: Was zählt. Die Autobiographie des besten Managers der Welt. Broschiert – 480 Seiten – Ullstein Tb, Erscheinungsdatum: März 2003, ISBN: 3548363989

<sup>5</sup> Financial Times Deutschland vom 31. August 2001

<sup>6</sup> Career Company 2001

<sup>7</sup> Hess, Barbara: Sabbaticals. Auszeit vom Job – wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen, broschiert – 197 Seiten – F.A.Z. Institut, Erscheinungsdatum: September 2002, ISBN: 3898430944

<sup>8</sup> Wirtschaftsuniversität Wien: LG Post Graduate Management, Wissenschaftlicher Leiter Univ. Prof. Dr. Helmut Kasper

<sup>9</sup> Sabbatical-Programme der Euratio Akademie Zürich.

<sup>10</sup> Spaemann, Robert: Scheidewege. Jahresschrift für skeptisches Denken, 24. Jahrgang 1994/95, S. 34 ff

<sup>11</sup> Zapke-Schauer, Gerhard: Leitgedanken zum Auftrag der Euratio Akademie Zürich, Januar 1989

<sup>12</sup> Adresse des Autors: Gerhard Zapke-Schauer, Präsident des Verwaltungsrats, Euratio Akademie AG, Bahnhofstrasse 52, 8001 Zürich, Schweiz, Tel: +41 1 214 62 81  
Fax: +41 1 214 63 20  
E-Mail: zapkeschauer@euratio.ch

